

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y v konkrétní společnosti

Evaluation of Work Preferences of Generation Y Representatives in a Specific
Company

Student: Bc. Lukáš Matzke

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Lukáš Matzke

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y v konkrétní společnosti

Evaluation of Work Preferences of Generation Y Representatives in a Specific Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Charakteristika generace Y
 4. Zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y v konkrétní společnosti
 5. Shrnutí, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DELCAMPO, Robert G. *Managing the multi-generational workforce: from the GI generation to the millennials*. NY: Routledge, 2016. ISBN 978-1-4094-0388-3.
HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y. Příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně přílohy, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 27.04.2018


.....

Lukáš Matzke

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné vedení, podporu, cenné rady a věcné připomínky při vypracovávání mé diplomové práce. A také bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti za vyplnění dotazníku a HR manažerce společnosti za nalezení času, za spolupráci a vstřícnost v poskytování informací.

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Úvod..... | 5 |
| 2 | Metodika a metody zpracování..... | 6 |
| 3 | Charakteristika generace Y..... | 7 |
| 3.1 | Generace | 7 |
| 3.1.1 | Definice pojmu generace | 7 |
| 3.1.2 | Generační teorie | 8 |
| 3.1.3 | Obraty / Turnings | 9 |
| 3.1.4 | Teorie archetypů | 10 |
| 3.2 | Obecná charakteristika generací | 12 |
| 3.2.1 | Babyboomers | 13 |
| 3.2.2 | Generace X | 14 |
| 3.2.3 | Generace Y | 16 |
| 3.2.4 | Generace Z..... | 16 |
| 3.3 | Generace Y | 18 |
| 3.3.1 | Vymezení času a pojmu..... | 18 |
| 3.3.2 | Demografie generace Y | 19 |
| 3.3.3 | Obecné charakteristiky generace Y | 22 |
| 3.3.4 | Generace Y v pracovním prostředí | 24 |
| 3.3.5 | Srovnání generací..... | 25 |
| 3.3.6 | Průzkumy | 26 |
| 3.4 | Trendy a významné oblasti v řízení lidských zdrojů | 33 |
| 3.4.1 | Získávání, výběr a příjem zaměstnanců | 34 |
| 3.4.2 | Adaptace na pracovní pozici..... | 35 |
| 3.4.3 | Angažovanost..... | 36 |
| 3.4.4 | Odměňování zaměstnanců | 37 |
| 3.4.5 | Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců | 38 |
| 3.4.6 | Pracovní prostředí | 40 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4 | Zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y v konkrétní společnosti..... | 41 |
| 4.1.1 | Charakteristika společnosti..... | 41 |
| 4.1.2 | Organizační struktura | 42 |
| 4.1.3 | Současný stav náboru zaměstnanců | 42 |
| 4.1.4 | Současný stav oblasti adaptace | 43 |
| 4.1.5 | Současný stav angažovanosti zaměstnanců | 43 |
| 4.1.6 | Současný stav odměňování zaměstnanců | 43 |
| 4.1.7 | Současný stav zaměstnaneckých benefitů | 44 |
| 4.1.8 | Současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje | 44 |
| 4.1.9 | Současný stav pracovního prostředí..... | 45 |
| 4.2 | Výzkumné otázky | 45 |
| 4.3 | Sběr dat..... | 46 |
| 4.4 | Popis vzorku | 46 |
| 4.5 | Výsledky průzkumu | 49 |
| 4.5.1 | Získávání a výběr | 49 |
| 4.5.2 | Adaptační proces..... | 51 |
| 4.5.3 | Angažovanost..... | 52 |
| 4.5.4 | Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody..... | 58 |
| 4.5.5 | Vzdělávání a rozvoj..... | 60 |
| 4.5.6 | Pracovní prostředí | 62 |
| 4.6 | Vyhodnocení výzkumných otázek..... | 65 |
| 5 | Shrnutí, návrhy a doporučení..... | 67 |
| 6 | Závěr | 71 |
| | Seznam použité literatury | 73 |
| | Seznam zkratk | 79 |
| | Prohlášení o využití výsledků diplomové práce | |
| | Seznam příloh | |
| | Přílohy | |

1 Úvod

Hlavním tématem diplomové práce je očekávání generace Y v pracovním prostředí. V současnosti se na trhu práce pohybují zástupci několika generací s různými postoji k práci a jejich očekávání od práce bývají značně odlišná. Zástupci jednotlivých generací se mohou obecně odlišovat v názorech, chování i hodnotách. Také vývin politického a ekonomického dění může ovlivňovat jednotlivé zástupce v jejich postojích k práci jako takové. U generací předcházejících generaci Y jsou také rozhodující zkušenosti, a to nejen z práce, ale i z normálního života. Také vývoj historických událostí sehrává svou roli. Zejména globalizace a prudký rozmach informačních a komunikačních technologií zapříčiňují, že se rozdíly mezi generacemi prohlubují.

Zástupci různých generací mají různé nároky, podle kterých se pak stává práce pro ně výzvou v pozitivním slova smyslu. Správné nastavení jednotlivých kategorií personální činnosti zde hraje klíčovou roli. Především dobrá znalost charakteristik jednotlivých generací je bránou k lepšímu pracovnímu prostředí, zákonitě k vyšším výkonům a zisku, ale také i ke všeobecné spokojenosti pracovníků. Všichni ekonomicky aktivní lidé, kteří se současně vyskytují na pracovním trhu, se navzájem mezigeneračně i jinak ovlivňují, předávají si zkušenosti, znalosti či know-how, ovšem chování a přístupy jednotlivých generací se mohou v průběhu věku měnit.

Ze strany zaměstnavatelů je žádoucí poznání a plné porozumění jednotlivým generacím a jejich odlišnostem. Neméně důležitý je i pohled pracovníků samotných, kde je v dnešní době nedostatek kvalifikovaných pracovních sil a boj o udržení zaměstnanců. Proto je nutné klást si otázku, co pracovníci očekávají od práce a jaké má být jejich pracovní prostředí.

Cílem diplomové práce je zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y v konkrétní společnosti a navržení doporučení v jednotlivých oblastech.

V diplomové práci jsou dvě hlavní části. Teoretická část, která se zabývá vymezením základních pojmů, generační teorií a charakteristikami jednotlivých generací, a přirozeně je kladen nejvyšší důraz na generaci Y, která je ústředním tématem této práce. Jsou zde také uvedeny průzkumy světových společností na toto téma a v závěru teoretické části jsou zmíněny a definovány současné trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, které přímo souvisí s tématem. Druhou hlavní částí je část praktická, kde je na začátku stručně charakterizována společnost a následně vyhodnocena primární data, získaná elektronickým dotazováním. Podle výsledků průzkumu jsou stanovena doporučení a návrhy na zlepšení, které mohou být aktivem pro konkrétní společnost v oblasti nalákání a udržení si pracovníků generace Y, a nejenom těch.

2 Metodika a metody zpracování

Pro zpracování diplomové práce bylo využito vícero logických metod. V teoretické části práce se využilo informací získaných na základě studia odborné literatury, různých odborných článků a také průzkumů vedených známými společnostmi. Zdroje, z nichž bylo čerpáno, jsou psány jak česky, tak i anglicky, tedy bylo využito velké spektrum autorů i ze zahraničí. Nesmí se opomenout využití internetových zdrojů na témata a problematiky týkající se generace Y v podobě statistik, článků a jiných příspěvků. Z hlediska metod v této části práce byla využita metoda dedukce, kde z jednotlivých obecných definic a jevů se vytváří nová, konkrétnější tvrzení, a metoda kompilace, pomocí níž je systematicky shrnuto, co kdo o dané problematice kdy napsal.

Na začátku praktické části je krátce představena společnost, následována kapitolou, která analyzuje současný stav ve vybraných oblastech HR (metoda deskripce). Hlavními zdroji informací pro praktickou část byly interní zdroje společnosti spolu s primárními daty. Primární data pro účely průzkumu pro tuto práci byla získaná dotazníkovým šetřením. Metodou dotazování byla u zaměstnanců společnosti, kteří jsou zároveň příslušníky generace Y, zjišťována pracovní očekávání, přístupy k práci a názory na práci. Dotazník byl elektronický a byl vytvořen pomocí technologie Google Forms. V rámci zjištění špatně formulovaných otázek, či nejasností, byl dotazník poslán do společnosti, kde byl následně schválen generálním ředitelem společnosti a poté poslán dotyčným zaměstnancům. Jelikož se jedná o elektronické dotazování, v případě výskytu chyby ji lze v reálném čase opravit. Získaná data pomocí dotazníkového šetření byla prostřednictvím programu Microsoft Excel zpracována a výsledky byly interpretovány pomocí tabulek a grafického aparátu. Následně byly doplněny komentáři. K interpretacím výsledků byla použita metoda analýzy a pomocí metody syntézy byla v závěru této části navržena doporučení, která pomohou splnit cíl této práce.

3 Charakteristika generace Y

Hlavní důraz této kapitoly je kladen na vymezení pojmu generace a seznámení se s generačními teoriemi autorů Strauss a Howe. Tyto teorie pak budou doplněny o charakteristiky dosud žijících generací, jež lze v dnešní populaci vymezit. Nejdetailněji zde bude však popsána generace Y, jelikož má pro tuto práci zcela zásadní význam.

3.1 Generace

Generace jsou vymezeny podle věku, období a kohorty. Věk je věk jedince, ve kterém se odehrávají různé životní události a změny. Období znamená, co všechno se stane během života jednotlivce. A kohorta je skupina osob, které sdílejí zkušenosti a události z jejich formujících let, které by mohly vést k podobným postojům, přístupům a vzorcům chování po zbytek jejich života (DeVaney, 2015).

Všechny tyto charakteristiky generace se však mohou lišit v závislosti na kulturní a geografické oblasti. Nutno dodat, že i přes všemožné charakteristiky je každý jedinec unikátní a nezaměnitelný.

3.1.1 Definice pojmu generace

Z latinského slova *generare* nebo řeckého slova *genos* vznikl pravděpodobně dnešní ustálený pojem generace. Původní význam slova se dá přeložit do češtiny jako plodit, či rod (Jandourek, 2012). S pojmem generace se setkáváme téměř ve všech oblastech užití, jako například v demografii, sociálních vědách, v kultuře a v mnoha dalších. Z tohoto hlediska pak ke zmíněnému pojmu můžeme následně přistupovat, a sice z hlediska demografického, biologického, ekonomického, sociologického a mnoho dalších.

Kohorta je další možný termín, který se spojuje s pojmem generace. Může být použit dokonce i jako synonymum ke slovu generace. Když se budeme zabývat pojmem samotným, můžeme ho definovat takto: „Členové určité kohorty sdílejí stejné hlavní kulturní, politické a ekonomické zkušenosti. Zastávají podobné názory a hodnoty.“ (Kotler, Keller, 2007, str. 291) Roubíček (1997) dodává, že lidé v kohortě mají sice nějaké společné časové omezení, nutně se přitom nemusí jednat o rok narození. Další synonymum může být též pokolení, to slovo se však používá zejména v genealogické oblasti a pro účel této práce se není třeba tímto pojmem dále zabírat.

Již tradičně byla generace definována jako průměrný časový interval mezi narozením rodičů a jejich potomků. Průměrné hodnoty se pohybují v rozpětí kolem 20-25 let. Tato definice sloužila sociologům v minulosti, dnes je ale bezvýznamná. Kohorty se mění velmi rychle v reakci na nové technologie, mění se kariéru a možnosti studia, dochází zároveň ke změnám společenských hodnot. Dvě dekády jsou tedy příliš široké pro generační rozsah. Také dochází k posunu období založení rodiny. Páry mívají obvykle potomka ve vyšším věku, než tomu bylo v minulosti, tudíž se dnes přikláníme spíše k sociologické definici, nežli k biologické. Pojem generace se týká kohorty lidí narozených v podobném časovém období nepřesahujících 15 let. Tito lidé jsou ve srovnatelném věku a životním stádiu a zároveň byli formováni různými událostmi, trendy a vývoji v určitém časovém rozpětí (McCrindle, 2011).

Howe a Strauss (2010) hledá jednotlivé kohorty, podle kterých lze identifikovat jednotlivé generace na základě třech kritérií, jež mezi sebou sdílí. Jako první kritérium definují sdílení nějakého časového úseku - v podobě klíčových historických událostí - nebo sociálního trendu, který nějakým způsobem spojuje členy určité generace. V pořadí druhé kritérium obsahuje kulturu a hodnoty, občanskou angažovanost a rodinný život. Jelikož členové určité generace jsou trvale utvářeni dobou, ve které žijí v průběhu svého života, mají i podobnou tendenci sdílet některé společné názory a chování, včetně základních postojů k riziku. Třetím a posledním rysem je sdílení společného vnímání k určité generaci. Sami členové určité generace se často identifikují jako skupina s jedinečným názorem, vnímáním a pohledem na svět ve srovnání s těmi, jež nejsou příslušníci té dané generace.

V současnosti McCrindle a Wolfinger (2011) definují a určují sedm žijících generací v dnešní populaci. Jsou to generace hrdinů, generace budovatelů, Babyboomers, generace X, generace Y, generace Z a generace Alfa, kde Babyboomers, generace X a generace Y jsou ekonomicky aktivními generacemi (Kubátová, Kukelková, 2013).

V dostupné literatuře narazíme na nepatrné rozdíly v datovém vymezení jednotlivých generací v řádu jednotek let.

3.1.2 Generační teorie

Autoři generační teorie jsou Neil Howe a William Strauss. Tito autoři se zabývali generacemi z hlediska sociologického na území USA. Jejich teorie se opírá o dlouhodobou historickou analýzu americké společnosti, při níž vypožorovali tzv. generační cykly. Tvrdí, že tyto cykly se v moderní historii často opakují s určitými vzorci vývoje. Společným

jmenovatelem cyklů je změna, jež odstartuje další cyklus. Těmi změnami se může chápat třeba to, jak se vnímají, jejich kultura a budoucnost (Kubátová, Kukulková, 2013).

Každé cyklus či obrat má tendenci obvykle trvat přibližně dvacet let, což je zhruba rozpětí jedné generace. To znamená, že během jednoho lidského života se vystřídá asi 4-5 těchto obrátů. Když vezmeme v úvahu, že lidský život trvá průměrně 80 až 90 let, odpovídá tato doba přibližně 4 obrátům, čítajícím období 20 let. Římané pojmenovali tuto dobu jako "saeculum", což znamená "dlouhý lidský život" a "přirozené století". Podle Howe a Strausse jsou čtyři druhy těchto „obratů“. Jedná se o High, Awakening, Unraveling a Crisis. Přeložit do češtiny je můžeme následovně: Růst, Probuzení, Objasnění a Krize. Tyto fáze se mezi sebou prolínají a objevují se vždy v totožném a neměnném pořadí (Howe, Strauss, 1997).

Obr.1 Znázornění obrátů / turnings



Zdroj: KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2013,s.52. ISBN 978-80-244-3961-7.

3.1.3 Obraty / Turnings

Růst / High

Prvním obratem je Růst, který přichází po krizi a přináší jakousi renesanci. Strach, jakožto hlavní rys období krize, je na ústupu a mění se v touhu po růstu a síle. To podporuje ekonomickou prosperitu, politickou stabilitu a institucionální solidaritu. Lidé jsou optimističtí, pozitivní, mají pocit, že dokážou vše, co budou chtít. Atmosféra v tomto období je přátelská,

konstruktivní a ve vzájemné shodě. Žádoucí stav je pořádek a fakt, že lidé dodržují určitá pravidla (Kubátová, Kukulková, 2013).

Probuzení / Awakening

Druhý obrat probuzení je oproti Růstu velkou změnou ve vnímání institucí a disciplíny. Problémy vnějšího světa jsou považovány za banální, naopak vyšší důraz je kladen na vnitřní svět lidí. Vyskytují se známky pohrdání bezpečnosti a ekonomické prosperity. Obzvláště mladí a vysoce angažovaní lidé mají tendenci narušovat zaběhnutý řád. S takto uvolněnou atmosférou se může vyskytnout dokonce patologické chování lidí v podobě zvýšené kriminality, nebo užívání drog, či jiných omamných a psychotropních látek (Kubátová, Kukulková, 2013).

Objasnění / Unraveling

Třetí obrat obsahující liberalismus, smíření se s předchozím obdobím, během něhož se lidé něčím stali. Jsou s tím svým stavem spokojeni, prosazují pragmatismus, jsou sebevědomí, chtějí se seberealizovat, propagují myšlenky jdoucí od ekonomického liberalismu až ke kulturnímu šovinismu. Toto období převážně posiluje míru individualismu a oslabování moci institucí. Přes vysokou sebejistotu jednotlivců se starý občanský řád rozpadá a je potřeba nalézt nový. Je zde cítit všudypřítomná apatie a pesimismus (Kubátová, Kukulková, 2013).

Krize / Crisis

Poslední obrat je Krize. Na povrch se derou společenské problémy, které se nashromáždily během minulých třech období a jsou zcela zásadní pro fungování společnosti. Lidé si uvědomují, že na vyřešení problému je zapotřebí veřejná shoda a silné instituce. I přes osobní oběti se lidé snaží toto podporovat a tím se zároveň rodí nové autority, ke kterým se lidé mohou upínat. Tento obrat se tedy stává novým momentem pro definování národní identity. Díky obnovené autoritě se navrácí optimismus a začíná další období Růstu (Kubátová, Kukulková, 2013).

3.1.4 Teorie archetypů

Dle Strauss a Howe (2010) existují čtyři generační archetypy, a sice Prophet, Nomad, Hero a Artist. Tyto pojmy můžeme do češtiny přeložit jako Prorok, Nomád, Hrdina a Umělec. Všimněme si jistě inspirace v typologii a díle Carla Gustava Junga. Generační archetypy jsou

vymezeny tím, jakou fází svého života prožily v jednotlivých obrazech. V každém archetypu jsou jednotlivé generace v přibližně stejném věku a tím pádem sdílejí určité základní vlastnosti a postoje týkající se kultury, rodiny a hodnot. S postupným plynutím času, tedy stárnutím, každý archetyp a jeho osobnost podstupuje charakteristické změny. Navzdory tomu si zachovává svou identitu a vlastnosti, které přetrvávají po staletí. Tyto čtyři archetypy se v průběhu moderní historie opakují v cyklech a následují jeden po druhém.

Prorok / Prophet

Archetyp Prorok se narodil po velké válce, nebo jiné krizi, po které je třeba nalézt nějaký konsensus kolem nového společenského řádu. Dochází k zotavování komunity. Prorokové své dětství prožili jako velmi hýčkané děti, neboť se narodily do období optimismu a nadějí, a sice obratu Růstu. Dospívají jako do sebe zahledění, narcističtí jedinci v době Probuzení. Postupem času se kultivují a stávají se z nich moralisté v době Objasnění. Jako moudří prožijí stáří v období Krize. Jejich základní principy jsou často v oblasti hodnot, náboženství a vizí. Proroci se tedy řadí mezi dnešní žijící generaci Babyboomers (Howe, Strauss, 2010).

Nomád / Nomad

Nomádi jsou generací, jež nezažila takovou pozornost a hýčkáni ze strany rodičů, jelikož se narodily do období probuzení. Avšak oni samy jsou pak na své potomky až příliš hákliví a mohou být až přehnaně protekcionářští. Mezi jejich základní principy se řadí svoboda, čest a přežití. Obvykle jsou chytrí a nedají se podvést. Jsou to realisté a nebojí se jít i do osobních střetů. V jejich mládí hlásají myšlenky nezávislosti a svobody. Postupem času se stávají nezdolnými a velmi houževnatými v období Krize. Snaží se chránit zájmy mladší generace. Ve stáří zastávají zejména myšlenku jednoduchosti a zklidňují své tempo, jako způsob pokračování společenského vývoje. V dnešní době bychom sem zařadili dnes žijící generaci X (Kubátová, Kukulková, 2013).

Hrdina / Hero

Generace hrdinů se rodí po duchovním Probuzení, v době individuálního pragmatismu, sebehodnocení a národního šovinismu, tedy do období Objasnění. Hrdinové vyrůstají jako milované děti, které pak dospívají jako mladí, sebevědomí, energičtí jedinci se smyslem pro týmovou spolupráci v době Krize. Vinu přikládají starší generaci za špatné vedení společnosti. Hrdinové pak zestárnou jako silní jedinci, jež jsou zaskočeni dalším Probuzením. Hlavní

hodnoty této generace jsou v oblasti komunity, bohatství a technologie. Mileniálové jsou představiteli dnešní žijící generace hrdinů (Howe, Strauss, 2010).

Umělec / Artist

Posledním archetypem je archetyp Umělec. Jsou to jedinci narození do období Krize. Jejich rodiče se je snažili jako malé děti chránit, jelikož se narodili do období Krize, což pak nelze tvrdit o Umělcích v chování vůči jejich dětem. V mládí jsou velmi ochotní, vstřícní a snaží se uplatnit své znalosti ve prospěch společnosti za účelem zmírnění situace po Krizi. Postupem času je tyto nálady neopouští a stále se snaží, jsou ochotní a vstřícní i v období Probuzení, dokonce se snaží usměrňovat vášnivé nálady mladší generace. Jejich ochota je pak stále provází i ve stáří, kde jsou otevření novému společenskému uspořádání, když je to ku prospěchu věci. Zároveň, díky jejich empatii, přispívají k urychlení procesu transformace od starého řádu k novému. Pluralita, vědomost a spravedlnost jsou hlavními jmenovateli jejich generace, mezi níž, z dosud žijících generací, můžeme zařadit generaci Z (Kubátová, Kukelková, 2013).

3.2 Obecná charakteristika generací

Jelikož se již mnoho autorů zabývalo generační teorií, nepanuje zde bohužel názorová shoda na vymezení časového rozpětí jednotlivých generací. Každý autor vychází ze svých studií a průzkumů, popřípadě operuje s rozličnými definicemi pojmu generace. Tudíž zde existují nepatrné rozdíly ve vymezení v řádu několika let. V této práci se přidržíme vymezení autorského kolektivu pod vedením doc. Ing. Petry Horváthové, PhD.

V dalších podkapitolách budou blíže specifikovány jednotlivé ekonomicky aktivní generace, tedy Babyboomers, generace X, generace Y a generace Z.

Pro lepší přehled všech generací je nutno ještě zmínit tři další generace, které už mezi námi nežijí nebo dnes žijí v úctyhodném věku.

Velká generace / Generace hrdinů

První z nich je Velká generace, či chcete-li, generace hrdinů. Anglicky známí jako The G.I. Generation. Jsou to jedinci narození mezi lety 1901 až 1924, kteří byli narozeni po „třetím velkém Probuzení“ v pozdním devatenáctém století (Howe, Strauss, 2010). Tato generace je poznamenána častými ztrátami blízkých osob z válečných konfliktů, zažily finanční nedostatky. Jsou týmoví a také vynalezli spoustu vynálezů zkvalitňující životní úroveň. Česká

země byla až do roku 1918 součástí Rakouska-Uherska a tudíž první československý prezident Masaryk měl enormní vliv na mladé generace hrdinů v české zemi. Pan prezident byl příkladem cti a pracovitosti (Kubátová, Kukelková, 2013).

Tichá generace / Generace budovatelů

Jsou to jedinci narozeni mezi lety 1925 až 1942. Již z tohoto časového období je jasné, že uvedená generace je poznamenána událostmi druhé světové války a také světovou hospodářskou krizí. Howe a Strauss podotýkají, že tato generace se narodila příliš pozdě na to, aby se stali válečnými hrdiny a zase příliš pozdě na to, aby byli zasaženi poválečnou euforií a bezstarostností. V tehdejší Československu byla tato generace ovlivněna nadvládou nacistického Německa, později se z republiky stal protektorát Čechy a Morava. Lidé žijící v této době nejsou dnes nijak přičinliví, či nemají významnou míru na chodu dnešní ekonomiky, avšak jsou žijícími důkazy hrůz Holocaustu, které nám všem připomínají, aby se na tato zvěrstva nikdy nezapomnělo (Kubátová, Kukelková, 2013).

3.2.1 Babyboomers

Generace Babyboomers se stala nejvýraznější generací druhé poloviny dvacátého století, jejíž hlavní formující faktor je konec druhé světové války. Jedná se o jedince narozené v letech 1946-1964. Z dnešního pohledu se tedy jedná o sedmdesátníky, šedesátníky a padesátníky (Kocianová, 2012).

Dle Kubátová a Kukelková (2013) je časové vymezení narození Babyboomers v letech 1943- 1960. Zde to krásně ilustruje příklad odlišného vymezení u jednotlivých autorů. Po druhé světové válce dochází k největšímu ideologicko-komerčnímu rozkvětu v Americe, označovaného jako Baby Boom, což dalo za vzniku jména generaci Babyboomers. S tím souvisela i vyšší míra porodnosti (Coupland, 1999). Tento prudký růst populace zaznamenaly především anglicky mluvící země.

Mark McCrindle (2011) říká, že v Austrálii se počet obyvatel zvýšil skoro dvojnásobně, ze 7 na 12 milionů lidí. Jedná se o značný populační boom, spojený také s imigrací. Generace Babyboomers se také přezdívá jako „šťastná generace“. Zejména proto, že vyrostli v příznivých podmínkách, v dobách ekonomické prosperity a relativního bezpečí ve světě (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

I přes relativní bezpečí jsou postoje příslušníků této generace ovlivněny zásadními událostmi jako je válka ve Vietnamu, Studená válka, či angažovaností Martina Luthera Kinga za lidská a občanská práva a následného atentátu na něj, a také na tehdejšího prezidenta Johna Fitzgeralda Kennedyho. Dále také generace Babyboomers v USA byla provázena rozsáhlou implementací televizního vedení a televizí jako takovou do domácností. Stále početná generace má vliv na dnešní chod a zpravidla oplývají velkou majetností (Kopecký, 2013).

Avšak v tehdejším Československu byla situace mírně komplikovanější pro Babyboomers, kvůli sílícímu vlivu a postupnému nástupu k moci Komunistické strany, která trvala cca 40 let. Poválečné změny a změny režimu vyvolaly vlnu emigrace. V prvních dvou letech odešlo z Československa asi 10 000 osob do Spojených států amerických, Nového Zélandu či kamkoliv jinam na západ. Naneštěstí pro nás, mezi odchozími Čechy byla hojně zastoupena i inteligence kvůli perzekuci v dobách komunismu (Kubátová, Kukelková, 2013).

V pracovním procesu si Babyboomers cení osobního růstu, významu a potřebnosti jejich práce, stejně tak jako patřit někam, být součástí nějakého týmu. Jsou velmi loajální a zavázání organizacím, jež je zaměstnávají, či zaměstnávali. Hlavním motivem této generace je týmová práce a odpovědnost. Výši odměny si žádají podle počtu hodin strávených v práci a za jejich pracovní morálku. Část této generace pracuje a chce být zaměstnána i v důchodovém věku (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Bývají ovlivněni svými dětmi, jež jsou obvykle členy generace Y. A právě jejich děti s nimi, jako se svými rodiči, stále žijí. Tento efekt je nazýván demografy jako „boom – boom“ efekt, což znamená, že používají stejné výrobky, nebo sledují stejné pořady. Nejstarší z této generace jsou už v důchodu, nebo se do něj zakrátko chystají. Nemají negativní názory na odchod do důchodu, ba naopak, vnímají ho jako další kapitolu svého života, která přinese nové aktivity, kariéry, zájmy, koníčky a možná i nové vztahy (Kotler, Keller, 2013).

3.2.2 Generace X

Po generaci Babyboomers následuje generace X. V České republice se vžil pojem Husákovy děti jako označení této generace. Mezi příslušníky generace X řadíme jedince narozené v letech 1965 (někdy též 1961) až do 1981 (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016). Generace X je též označována za tzv. sendvičovou generaci. Sendvičovou proto, protože mají jak povinnosti vůči svým dětem, tak také pečují o své rodiče. A právě nedostatek energie a času

na věnování se sami sobě zapříčiňuje, že už nejsou schopni zlepšit kvalitu jejich životů. Pečují o své zdraví, ale ne v takové míře, jako generace Y (Kejhová, 2014).

Jsou tedy takovým středem, jež zapadá mezi dvě větší generace. Přemost'ují období mezi technologicky zdatnými a vyspělými mladými z generace Y a rodiči, dospělými z generace Babyboomers. Jedná se o ekonomicky nejaktivnější generaci v současnosti (Kotler, Keller, 2013).

Generace X se snaží držet krok s dobou, která je velmi rychlá a doprovázená neustálým technologickým pokrokem. V dnešním globalizovaném světě se také dostáváme do styku s cizinci a je nutné se učit cizí jazyky. Pokud tedy chtějí udržet své pracovní místo, musí se přizpůsobit. Právě proto se příslušníci generace X zapisují do všemožných jazykových kurzů, zvyšují si svou kvalifikaci na různých rekvalifikačních kurzech, či dálkově studují na vysokých školách (Vítová, 2013).

Členové generace X razí heslo „Pracovat a hrát tvrdě“. Jsou velmi loajální v práci, pracují přesčas. Očekávají za dobře odvedenou práci odpovídající odměnu a po odchodu starších kolegů povýšení. Práce je pro ně nejvyšší hodnota, jsou ochotni pracovat i 12 hodin denně a nemají rádi změny. Stejně tak nevyvolávají konflikty, jsou spíše konformní. Chtějí mít své jistoty, tedy dlouhodobé zaměstnání je jejich modla. Snaží se o co nejnižší fluktuaci (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

DelCampo (2011) popisuje jedince generace X jako více oddané jejich kariéře než organizaci, upřednostňují rovnováhu pracovního a osobního života, work-life balance, před funkcí a společenským statutem. Dodává, že jsou také první generací, která doopravdy integrovala počítačové technologie, televizi či internet do svého života.

Kubátová a Kukelková (2013) podotýká, že ve srovnání s ostatními generacemi jsou členové generace X více heterogenní, a sice v oblastech týkajících se víry, deklarované sexuální orientace, či etnické příslušnosti. Jsou také charakterizováni jako nezávislí individualisté s ambiciózními cíli. Jejich heterogenita pomohla v rozvoji mezinárodní spolupráce, uvolnění atmosféry dříve svázané pravidly a individualizací společnosti. Generace X vyrůstala během kulturní transformace modernismu na postmodernismus, která ovlivnila jejich pohled na vědu. Modernisté, tj. Babyboomers, nahlíží na jednotlivé vědy jako na exaktní a od sebe oddělené, naopak členové generace X se snaží vědu propojovat a transversálně využívat.

Jedinci generace X jsou známí svým pesimismem a vidění běhu světa černě. Avšak tento pesimismus má reálné vysvětlení. Je to důsledek několika negativních událostí, či jevů, chtěli, jež se jim staly v průběhu dospívání - užívání tvrdých drog, život ohrožující pohlavně

přenosné nemoci, změny politické či hospodářské situace v zemi. Zhruba před 5 lety převzala generace X důležitou roli ve společnosti po Babyboomers. Toto vedlo ke zvýšení sebevědomí a také výraznému zlepšení jejich finanční situace. Díky těmto změnám převládlo přesvědčení, že dokáží vše, co budou chtít, pokud se budou dostatečně snažit. Jediné úskalí v jejich plánu je jen nedostatek času. Společnost Proximity Worldwide se zabývala studiem této generace a provedla výzkum, který identifikoval základní kategorie této generace (Hloušek, 2009) :

- *Lidi v pohybu* – preferují volnost, svobodu, nezávislost. Za jejich vzor se dá označit Nelson Mandela.
- *Usedlé* – Nejdůležitější je jejich vlastní životní styl. Preferují městský život, zajímají se o módu a mají menší okruh přátel. Představitelky jsou třeba Madonna a Audrey Hepburn.
- *Super rodiče* – děti jsou jim vším, rodina je na prvním místě. Jsou schopni udělat téměř vše pro pohodu a pohodlí rodinného krbu. Možná překvapivě se tato skupina stala nejspokojenější a nejšťastnější, podle výsledků výzkumu.
- *Myslíme zeleně* – Velký vliv má organizace Greenpeace, kterou označují jako relevantní a mající pro ně hodnotu. (Hloušek, 2009)

Existují ještě dvě další vedlejší skupiny:

- *Ti, co věří* – jsou cílevědomí a nejvíce stresovaní, kladoucí důraz na vlastní úspěch, ve který věří.
 - *Odmítači* – cynikové, odmítají vše co je mainstream, hlavní proud. (Hloušek, 2009)
- Získané údaje reflektují komplikovanost i bohatost této generace. (Hříbal, 2008)

3.2.3 Generace Y

Jelikož generace Y má enormní význam a přesah pro tuto práci, bude detailněji popsána a charakterizována v následující části této práce, viz podkapitola 3.3.

3.2.4 Generace Z

Datum narození od roku 1996 až do 2010, to je společný jmenovatel generace Z. Pojmenování této generace je příznačné, jedná se o poslední písmeno abecedy. Je to také analogické, kdy po generaci X, Y přichází generace Z.

V roce 1995 dochází k zvýšenému růstu porodnosti, což je zároveň i počátek nové generace, tedy generace Z. Marketéři mají snahu datovat generaci Z od klíčového roku 2000,

avšak není zde žádné demografické, nebo sociologické zdůvodnění pro takové vymezení. Porodnost, v návaznosti na sociální změny a trendy, dává solidní základ pro generační definici. (McCrindle, 2011)

Ze sociologického hlediska je generace Z stále dětmi. Ženy, matky, měly často své první dítě ve věku 30 let, nebo později. Díky tomu se děti rodí do perfektně finančně i materiálně zajištěného prostředí. Je zde předpoklad, že v oblasti vzdělávání předčí generaci Y, a to především tím, že stráví ve vzdělávacích institucích a ústavech značně delší dobu, než jejich předchůdci, a stanou se nejformálnější vzdělávanou generací od počátku věků (Kubátová a Kukelková, 2013).

Příslušníci generace Z dle Kopecký (2013) se narodili do éry postmodernismu a globalizace. Možné synonymum pro tuto generaci může být označení internetová generace, nemluvě o jejich on-line životě. Bez mobilních zařízení, přes které sdílí všechny své zážitky, dojmy a poznatky, si už ani nedokáží představit život. McCrindle (2011) dodává, že generace Z je první opravdovou globální generací. To se projevuje ve sférách technologií či kulturní diversity, ve které upřednostňují vizuální vyjádření před verbálním, jsou zahlceni videy se značkami, logy, či jinými obrázky.

Jsou větší individualisté, příliš rychle se specializují a ve svém oboru budou vynikat. Tradice, zvyklosti a podobné výrazy jsou pro ně nicneříkající slova. Multikulturalismus je to slovo, které vyjadřuje jejich postoj ke kultuře. Byrokracii zcela odsuzují, nejsou vůbec loajální. Sebestřednost, netrpělivost a sebevědomí jim dodává pocit, že vše vyřeší oni sami bez pomoci druhých. Angličtina je pro ně skoro jako rodný jazyk, mají umění vynikající rychlé analýzy informací, jež je pro ně důležitější, než přesnost informací. Nejsou příliš ambiciózní, názor přátel je zcela nejzásadnější (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Internet sehrál významnou roli. Dá se říci, že žijí dvojí život - jeden on-line a druhý off-line. Narodili se zejména do menších rodin, často jsou jedináčci. Jejich horlivé matky svou péčí mohou způsobit, že se jejich potomci nebudou umět vypořádat s adaptabilitou či autoritou. Neustálá komunikace přes sociální sítě na internetu by mohla poukazovat na kooperaci této generace, ale i to, že tato generace nebude tak průbojná a asertivní. Profesní dráhy povedou směrem k funkci lídra nebo členovi týmu. Optimistické pohledy na tuto generaci tvrdí, že budou inovativní, sociálně spravedliví, technologicky gramotní a vzdělaní. (Chum, 2013)

Kubátová a Kukelková (2013) dále tvrdí, že členové generace Z jsou také mnohem sdílnější a uživatelům sociálních sítí poskytují všechny informace o svojí osobě. Význam sociálních sítí přinesl i nové formy komunikace ve formě tweetů (délka jednoho příspěvku na

twitteru je omezena na 280 znaků). Z toho plyne, že jsou přivyklí na komunikaci ve zkrácené formě, což sebou nese nový druh kreativity založený na efektivitě sdílení informací a spolupráci.

Generace alfa

Generace 21. století, taktéž always-on generation, jsou jedinci narození mezi léty 2011 a 2025. Jelikož internet je v dnešní době tak rozsáhlý a rozvinutý, že už skoro každá domácnost je jím vybavena, děti generace alfa ho dokonce považují za svůj externí mozek. Jde jim o co nejrychlejší uspokojení potřeb a nejsou schopni hlubšího myšlení. Předpokládá se vyšší fluktuace, když jim zaměstnavatel nenabídne adekvátní pracovní podmínky, zároveň je zde také předpoklad, že, stejně jako u Generace Z, bude i generace alfa oproti předchozí generaci zase o něco vzdělanější (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

McCrindle (2011) předpokládá, že vzhledem k delší době studia a reprodukčním problémům nebude až jedna třetina této generace schopna mít své vlastní děti. Zároveň vyrostou v době stárnutí populace a nízké porodnosti a všechna péče o straší generaci bude spočívat v jejich rukou. Na druhou stranu, jako děti starších rodičů budou asi materiálně nejzajištěnější generací vůbec (Kubátová a Kukelková, 2013).

3.3 Generace Y

Generace Y se vymezuje od ostatních generací určitými specifickými rysy, ale stejně jako oni mají silné i slabé stránky, jež ovlivňují jejich vztahy na pracovišti i mimo něj, a také jejich výkon. Je to skupina mladých, perspektivních lidí, u které se predikuje, že brzy budou dominovat na pracovním trhu a ovládnou jej na vedoucích pozicích.

3.3.1 Vymezení času a pojmu

Časopis Advertising Age v srpnu roku 1993 poprvé otisknul článek o generaci dětí narozených v letech 1985-1995 s označením generace Y. Autoři článku chtěli vystihnout a popsat rozdíly mezi generací X a Y, pojednává se tam o teenagerech té doby. Generaci Y pojmenovali Y právě proto, že nebyla do té doby nijak pojmenovaná a bylo to hned další písmeno v abecedě (Constantine, 2010).

Poměrně často se také můžeme setkat s názvy jako Millennials, Generation Next, the Net Generation, the Next Great Generation, Generation Me či iGeneration a Echo Boomers

(Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016). Asi nejčastěji užívaný výraz, hlavně v USA, pro tuto generaci, je Millennials. Do češtiny to překládáme jako Děti milénia. Děti, které své dětství prožívaly na přelomu tisíciletí, tedy na přelomu 20. a 21. století. Dále the Net generation nebo iGeneration označuje generaci, která je téměř srostlá s informačními technologiemi a výpočetní technikou. The Next Great Generation znamená další velkou generaci jdoucí hned za generací X. Označení Generation Me vyplývá z dob, kdy mladí lidé byly zasaženi kulturou narcisismu, stejně tak jako seberealizací či sebenaplněním. Echo boomers je vlastně taková analogie k Baby Boomers, jež byla rodiči generace Y. Pojem echo znamená ozvěna, generace Y je tedy ozvěnou ve smyslu velikostí jejich populace ve srovnání s Babyboomers. V neposlední řadě se také můžeme setkat s označením generace Why?, česky generace Proč?. Generace Y se takto přezdívá, protože často klade otázky svým zaměstnavatelům, rodičům, učitelům, zkrátka se nebojí zeptat. Hledají důvody, proč něco dělat, chtějí mít smysluplnou práci. Alternativou významu generace Why? lze vysvětlit tím, že je to fonetické napodobení výslovnosti písmene „Y“ v anglickém jazyce.

Stále přetrvává problém s jasným a jednoznačným časovým vymezením. V odborné literatuře se obvykle objevují roky 1980 jako spodní hranice a 2000 jako hranice vrchní. Avšak pro účely této práce se přidržíme vymezení dle Horváthová, Bláha, Čopíková (2016), tedy období narození jedinců generace Y v letech 1982 až 1995. Z demografického hlediska lze říci, že se jedná o jedince v post-adolescentním věku až skoro ke čtyřicátníkům.

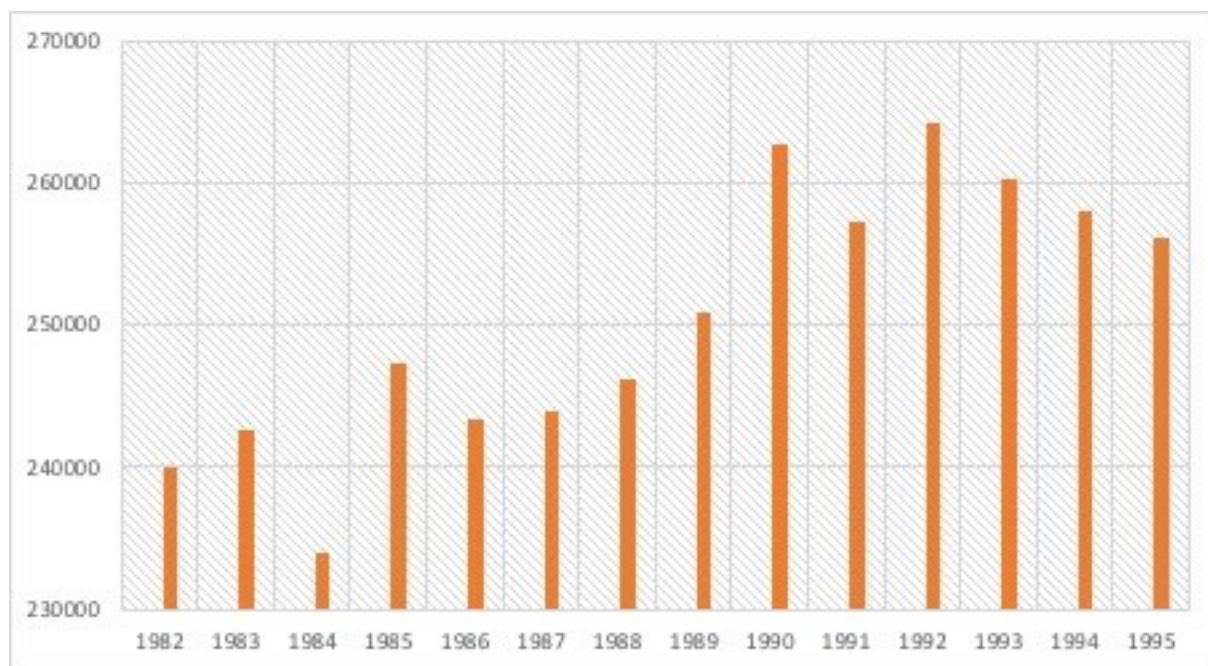
Existují ještě dvě podskupiny generace Y z hlediska personalistiky. První skupina jsou mladí lidé, kteří jsou starší 25 let, tudíž mají blíže ke generaci X, a druhá skupina jsou lidé mladší 25 let (Rezlerová, 2009).

3.3.2 Demografie generace Y

Vymezení rozmezí narození příslušníků od Mark McCrindle se liší od vymezení dle Horváthová, Bláha, Čopíková. Avšak Mark McCrindle (2009) ve své studii porovnává demografický vývoj jednotlivých generací v Austrálii, kde konstatuje, že v roce 1992 byla v Austrálii největší porodnost (viz graf 1.) Jelikož máme pro vymezení pro generaci Y období 1982-1995, v těchto letech provedeme srovnání s naší Českou republikou, respektive Československem a Austrálií. Na první pohled je zřetelné, že demografický vývoj obou zemí je diametrálně odlišný. V Austrálii lze pozorovat konstantní růst porodnosti, kde jenom v letech 1984, 1986 a 1991 byly menší propady, avšak z pohledu dlouhodobého trendu lze tvrdit, že

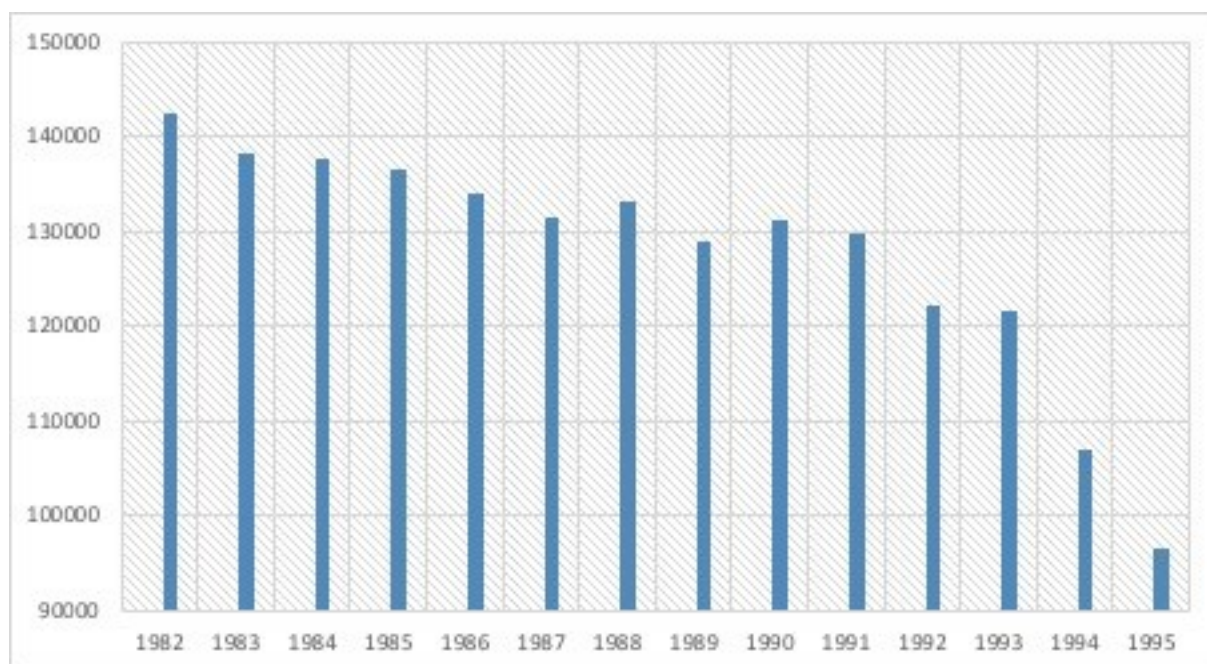
porodnost v průběhu těchto let rostla (viz graf 3.1). Naproti tomu v Československu, později České republice, nedošlo k žádnému růstu porodnosti (viz graf 3.2). Naopak z grafu 3.2 je patrné, že porodnost v českých zemích ve stejném období klesala. Lze spekulovat, zda je to zapříčiněno železnou oponou a politickým režimem, či jinými faktory. Každopádně Česko nenásledovalo světový trend v růstu porodnosti a naopak klesalo.

Graf 3.1 Živě narození členové Generace Y v Austrálii



Zdroj: ABS (various years). Births, Australia (Catalogue No. 3301.0) [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://aifs.gov.au/facts-and-figures/births-australia/births-australia-source-data#number>

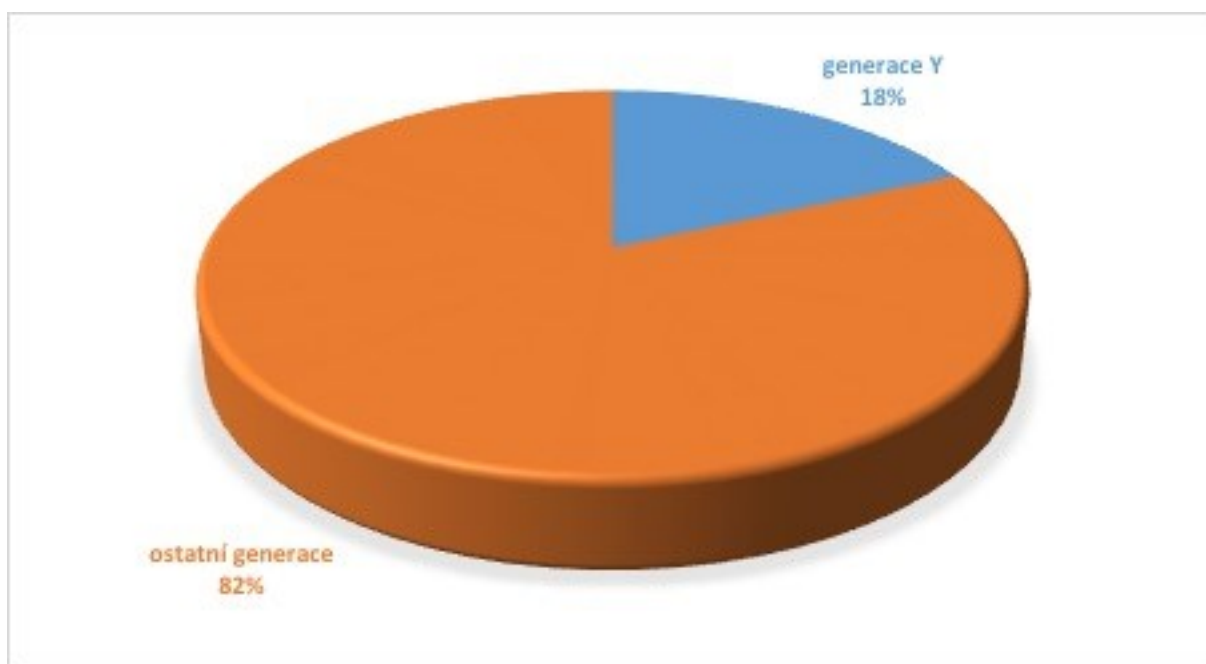
Graf 3.2 Živě narození členové Generace Y v Československu



Zdroj: ČSÚ. *Pohyb obyvatelstva v Českých zemích 1785–2016, absolutní údaje*. 2017,s.5 [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

V následujícím grafu lze vidět grafické znázornění výskytu generace Y k celkovému počtu obyvatel v České republice k 31. 12. 2016 (viz graf 3.3). Generace Y jsou lidé, kteří dosáhli věku od 22 po 35 let v roce 2017. Jednotlivé věkové kategorie byly vybrány z demografické ročenky 2016. Po sečtení všech kategorií bylo zjištěno, že počet členů generace Y byl v roce 2017, 1 927 065 členů. Celková populace v České republice k 31. 12. 2016 pak činila 10 578 820, tudíž generace Y se podílí na celkové české populaci 18 procenty. Zbytek, 82 % lidí, jsou příslušníci jiných generací.

Graf 3.3 Výskyt členů generace Y v celkové populaci ČR



Zdroj: ČSÚ. Demografická ročenka České republiky – 2016. 2017, s. 300. [online]. [cit. 2018-01-24]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/45948556/13006717.pdf/051ae5ad-a926-476b-8813-d42ca54879ce?version=1.2>

3.3.3 Obecné charakteristiky generace Y

O generaci Y se často říká, že nezná pokoru, přeceňuje své schopnosti, dovednosti a znalosti. Generaci s vysokým egem. Dle Howe a Strauss (2010) jsou generace Y děti chtěné, ba někdy přímo vymodlené, po několikanásobném snažení za pomoci reprodukční medicíny. Generace Y je generací optimistů.

Kopecký (2013) hovoří o tom, že generace Y jsou potomci generace Babyboomers, nebo generace X. Je to tedy generace, která vyrůstala v materiálním blahobytu, v dobách prosperující ekonomiky, byli rozmazlováni svými rodiči. Členové generace Y jsou sebejistí, vybíraví, technologicky vyspělí, se zájmem o životní prostředí a společenské problémy. Jejich nezávislost jim pak způsobuje imunitu vůči otevřenému marketingu a prodeji (Kotler, Keller, 2007). Jsou velmi flexibilní a časté změny jim nečiní žádné potíže, spíše naopak. Rádi překonávají překážky, přijímají nové výzvy a nebojí se otevřeně vyjádřit svůj názor. Jsou to lidé, kteří vidí svou budoucnost velmi pozitivně (Průcha, 2014).

Generaci Y se řadí mezi nejvzdělanější dnešní generace (DelCampo, 2011). Jsou mnohem chytřejší, než by se mohlo na první pohled zdát. Ovládají multitasking, tedy chatují s přáteli, poslouchají hudbu a zároveň si něco „googlí“¹ na internetu (Kubátová, Kukulková, 2013).

Se svými rodiči mají blízký a vřelý vztah, a to i v dospělosti po odchodu z domova. Jejich vývoj probíhal v uvolněné, tolerantní atmosféře jak k cizím etnikům, tak i kulturám či jazykům. Podpora ze strany rodičů jim dodává kuráž a věří, že dokáží vše, co si záměnou. Věřící, že budou úspěšní. Mají také snahu nabourávat zažité stereotypy. V případě rodiny se začíná upouštět od tradičního způsobu, a sice matka pečovatelka o domácnost a otec jako hlava rodiny, jejich živitel. Priority této generace jsou obzvláště osobní život, rodina, nebo partnerské vztahy. Nutno podotknout, že rodiny však zakládají v pozdějším věku, než tomu bylo u předchozích generací. Nejsou ochotni obětovat své zájmy za zaměstnání. Work-life balance je v této generaci velmi hojně diskutovaný pojem (Kopecký, 2013).

Twenge (2012) kritizuje, že autoři Howe a Strauss popisují generaci Y velmi pozitivně. On přitom tvrdí, že generaci Y nezajímá dění kolem nich a že jsou egocentričtí. Kontrolují si statusy na Facebooku, to je jejich náplň dne, dodává. Jeho kritika k Howe a Strauss se opírá o tvrzení, kde Howe a Strauss míní, že generace Y bude napodobeninou předchozích generací, které bojovaly ve válkách a aktivně se zajímaly o politické dění v jejich zemi. Což podle Twenge (2012) generace Y není a nebude.

Je to generace, která je skoro pořád on-line na sociálních sítích jako Facebook či Youtube. To však způsobuje nedostatečnou verbální komunikaci a nedostatek interpersonální interakcí. Nejčastěji vyhledávají informace na internetu skrze internetové vyhledávače, klasické média jako zdroj informací jsou na ústupu. Na druhou stranu se angažují v různých dobročinných aktivitách a charitách. Vnímají, že je potřeba pomoci potřebným (DelCampo, 2011).

Právě technologie je společným jmenovatelem generací Y, Z a alfa. Generace Y si na nové technologie a moderní postupy přivykla během mládí, generace Z s nimi prakticky vyrůstá a generace alfa se s nimi v kolébce doslova narodila.

¹ Googlovat = vyhledávat (informace) pomocí vyhledávače Google

3.3.4 Generace Y v pracovním prostředí

Mileniálové přichází na pracovní trh a stávají se tak novým fenoménem na trhu práce ve 21.století. Předpovídá se, že by generace Y v roce 2025 měla tvořit značnou část populace v produktivním věku. Zaměstnavatelé by na to měli být připraveni a brát na to zřetel (Kociánova, 2012).

Společnosti by se tak měly soustředit na to, jak zaujmout tuto generaci. Tím se myslí zejména zpracování náborových programů, snaha vytvořit atraktivní pracovní prostředí. Ideální pracovní prostředí pro mileniály je takové, kde je dobrá kooperace, skvělý tým a dobré finanční ohodnocení. Týmovost a smysl pro fair play jsou důležitými jmenovateli pro jejich kolektivní sílu. Pokud je na pracovišti skvělý kolektiv a generace Y má možnost se pobavit o své práci s kolegy či přáteli, pak jejich výkonnost roste. V současné době jsou i firmy, kteří zaměstnávají skupiny lidí, kteří jsou zájmově nebo přátelsky propojené (Kopecký, 2013). Hospodářová (2008) dodává, že formální vztahy mohou být dokonce na obtíž. Z toho je zřejmé, že generace Y preferuje osobní vztahy. Obvykle se v nadnárodních korporacích, a nejenom tam, navzájem tyká na pracovišti. Možná je to způsobené i anglickou kulturou, kde vykání a tykání v mluveném projevu splývá a má spíše tendenci sklouzávat k uvolnění formálních vztahů. Slabinou generace Y může být jejich neznalost a přecenění vlastních schopností.

Mají zájem o osobní a profesní rozvoj. Coaching, counselling, anebo mentoring jsou velmi vyhledávané metody, kde možnost poradit se se zkušenějšími kolegy a možnost dlouhodobého vzdělávání jsou vysoce atraktivní pro tuto generaci. Moderní pracoviště s dostupným vyspělým technickým vybavením je pro ně základ (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016). DelCampo (2011) dodává, že intristické aspekty práce, jako mentoring a training on the job nebo off the job, vyžadují s cílem udržet si svou zaměstnatelnost. Zároveň volají také po flexibilní pracovní době nebo možnosti Home office.

Mileniály motivuje především diverzita a osobitost. Tradice pro ně nemají příliš velkou váhu. Plochá struktura řízení v organizaci, práce v týmech a neustálé sdílení informací a znalostí s instantním feedbackem je to, co očekávají. Dále také očekávají efektivní a atraktivní rozvojové programy s jasně vymezeným kariérním postupem. V zaměstnaní si chtějí utvářet své vlastní pracovní prostředí (Kazdová, 2014). Nejlepší přístup je této generaci naslouchat, zapojit je do rozhodovacího procesu a přenášet na ně co nejvíce odpovědnosti. Jejich jazyková a technická vybavenost je na špičkovém stupni. Rákosníková (2016).

Dále Rakosníková (2016) uvádí, že existují dva důvody, proč je generace Y považována odborníky za průlomovou. První je fakt, že nepřijímá zaběhnuté procesy a postupy. Neoceňují zůstat v jednom zaměstnání po celý život, spíše naopak mají tendenci k častým změnám práce, když nedělají smysluplnou práci a pokud se jejich hodnoty neztotožňují s hodnotami organizace. Druhý důvod je takový, že chtějí měnit dlouhodobé procesy. Chtějí mít dopad na ty procesy.

Nejsou loajální v zaměstnání. Mění práce, pokud je pro ně někde výhodnější nabídka. Možná překvapivě, ale mzda a zaměstnanecké benefity nejsou hlavním vodítkem pro přijetí té či oné pracovní nabídky. Důležitými faktory jsou zde možnosti osobního růstu, reputace a prestiž firmy. Stejně tak i náplň práce. Profesní a osobní rozvoj hraje prim při zvažování nabídek práce. Na druhém a třetím místě jsou pak flexibilní pracovní doba a různé formy peněžního zvýhodnění. Zkrátka je to generace, které upřednostňuje flexibilitu, home office a dynamiku dané organizace. Vysílání na pracovní či studijní zahraniční stáže jsou pro ně taky velmi lákavé a žádané. Mzda by měla odpovídat jejich výkonu, nikoliv délce strávené na pracovišti (Kubátová, Kukelková, 2013).

Kociánová (2012) radí, že organizace by měly přehodnotit své dosavadní ideje a snahy s jediným cílem na produktivitu a zisk, aby si udržely mladé, schopné, talentované a kvalifikované jednice ve svých organizacích, a to za pomoci všech doposud známých poznatků o generaci Y.

3.3.5 Srovnání generací

DelCampo (2011) porovnává generaci Babyboomers, generaci X a generaci Y a konstatuje, že příslušníci nejstarší generace, tedy Babyboomers, se vyznačují dodržováním pravidel a zaběhnutých hranic, pro které obvykle dnešní mladí nemají moc pochopení. Mezi generací X a Y jsou značné rozdíly způsobené především ekonomikou a kulturními rozdíly. V očích generace X se jeví členové generace Y jako nabubřelí jedinci s vysokým egem. Mileniálové generaci X zase označují za pesimisty, za notorické stěžovače. Jelikož generace Babyboomers je známá svou péčí a protekcionářstvím svých dětí, mají obvykle snazší cestu ke generaci Y, kde se mohou stát jejich mentory, čehož si mileniálové velmi cení.

McCrindle (2011) pak srovnává generaci X a Y a tvrdí, že generace X ví, že nic není nastálo, nic není absolutní. Hledají pravdu, jsou ochotni tvrdě držet, za to však čekají náležitou odměnu, protože v práci strávili čas, ve kterém se nemohli věnovat rodině. Rodina je na prvním

místě v jejich žebříčku hodnot. Jsou skeptičtí, ale lehce se adaptují. Svádí vinu na Babyboomers, že jim způsobili těžký život. Nevěří nikomu, obzvláště pak vládě a zaměstnavatelům. Většina členů generace X si žije nad poměry a velmi se zajímají o vzdělání svých dětí. Naproti tomu generace Y se spíše zajímá o výsledky a výstupy, než o procesy. Jsou orientovaní na krátkodobé horizonty. Dávají přednost zábavě před závazky. Balancují mezi hektickým pracovním životem a jejich sociálním životem. Nová rodina jsou jejich přátelé. Rází heslo „Organizuj si svou práci sám, nedopusť, aby ti tvá práce organizovala život.“ Jsou cyničtí a asertivní. Polovina členů mileniálů žije stále se svými rodiči v jejich bydlišti.

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) stanovují tři základní odlišnosti mezi generací X a Y. Markantní první rozdíl je ve vztahu k financím. Mileniálové peníze vnímají jen jako prostředek, kdežto generace X jako hodnotu, z čehož plyne neochota generace X zadlužovat se a lpění na udržení si dobrého pracovního místa. U generace Y je tomu naopak - nebojí se zadlužit. Nemají přílišný sklon ke spoření. Časté změny jsou u nich běžnou praxí, tudíž nemají potřebu si udržet své pracovní místo stůj, co stůj. V čem se naopak příliš neliší je skutečnost, že obě generace zakládají rodiny spíše v pozdějším věku. Rozdílný přístup se ukazuje u work-life balance. Generace X snaží o co nejvyváženější pracovní a rodinný život. Neustupují kariéře na úkor svého vlastního a rodinného života, což vyjadřuje druhá základní odlišnost, a sice vztah k práci. Poslední rozdíl je pak v přístupu k moderním technologiím. Generace Y je s moderními technologiemi naprosto sžita, je to běžná součást jejich života, což významnou měrou ovlivňuje jejich přístup k práci a ke světu. Jsou neustále on-line, komunikují s okolním světem, využívají sociální sítě, kdežto příslušníci generace X mohou s novými technologiemi trochu zápasit. Přesto se nevzdávají a dělají vše proto, aby udrželi krok s dobou. Mezi společné rysy těchto dvou generací uvádí ambicióznost, odpovědnost za věci kolem sebe. Obě generace chtějí naplno využít svůj potenciál, jež jim příležitosti okolního světa nabízí.

3.3.6 Průzkumy

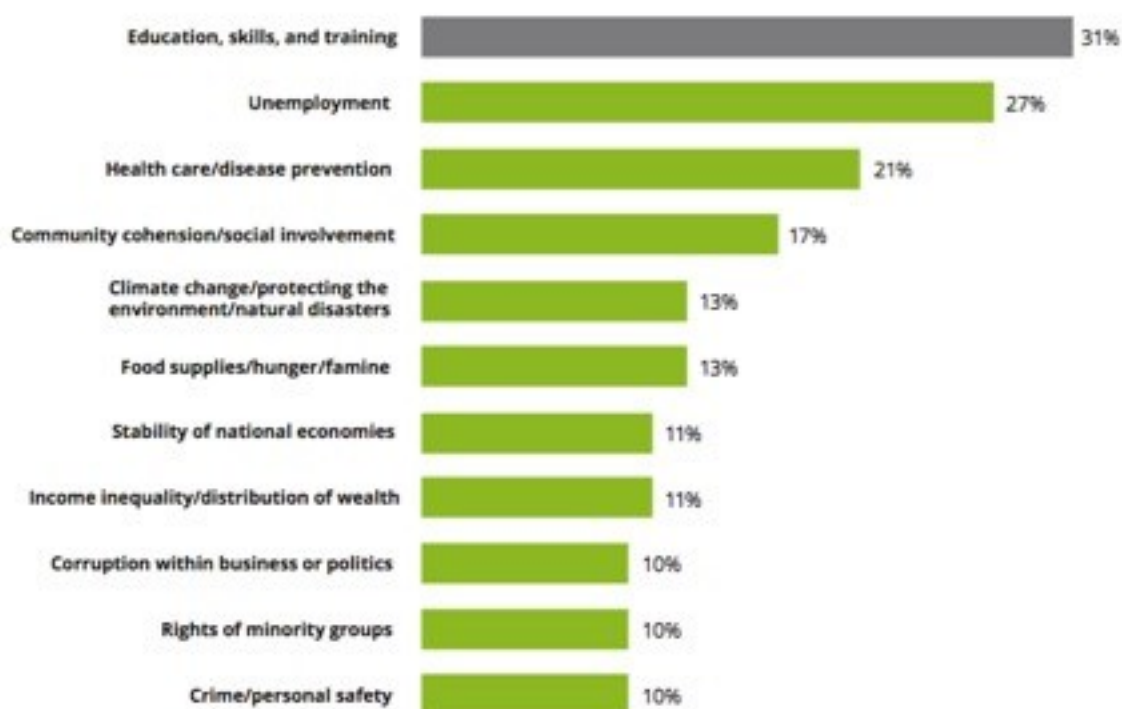
V této podkapitole budou blíže charakterizovány jednotlivé výstupy z některých průzkumů, které se zabíraly generací Y a jejich pracovním prostředím. Tyto výzkumy nám mají pomoci v pochopení očekávání, potřeb a hodnot generace Y.

DELOITTE: The 2017 Deloitte Millennial Survey

Průzkum společnosti Deloitte z roku 2017 je založen na názorech téměř 8 000 členů generace Y z 30 zemí. V tomto průzkumu se také shodně pracuje a označuje generace Y jako lidé narození od roku 1982. Jsou to jedinci, kteří už mají vysokou školu úspěšně za sebou, či ji ještě studují. Dále také mileniálové, kteří jsou zaměstnáni převážně ve velké korporátní firmě. Právě poslední zmiňovaní mileniálové se stále více dostávají na seniornější pozice, kde mohou řešit společenské problémy. Mileniálové věří, že společnou pílí dokáží zvýšit výkon v práci a přinesou užitek pro celou společnost.

V roce 2017 průzkum ukazuje, že skoro 9 z 10 členů generace Y věří, že úspěch by neměl být měřen jenom promocí finančních ukazatelů. Potěšující fakt je jistě i to, že drtivá většina mileniálu pro průzkum řekla, že firmy, kde jsou zaměstnáni, podporují osobní rozvoj, charitu a další sociální iniciativy. Avšak tato iniciativa ze strany firem se většinou objevuje jenom u velkých společnostech. Právě tyto firmy, dle názorů respondentů, se nejvíce soustředí na oblast vzdělávání, různých tréninků a seminářů. Zřetel na tyto oblasti se potvrzuje napříč celým spektrem podniků různých velikostí ve světě. Dále se firmy zaměřují na nezaměstnanost, zdraví svých zaměstnanců a prevenci zdraví. Oblasti, kde však dle respondentů firmy spíše selhávají, je boj proti korupci, nerovnoměrné rozdělení bohatství, platová nerovnost, změny klimatu či životního prostředí. (viz graf 3.4)

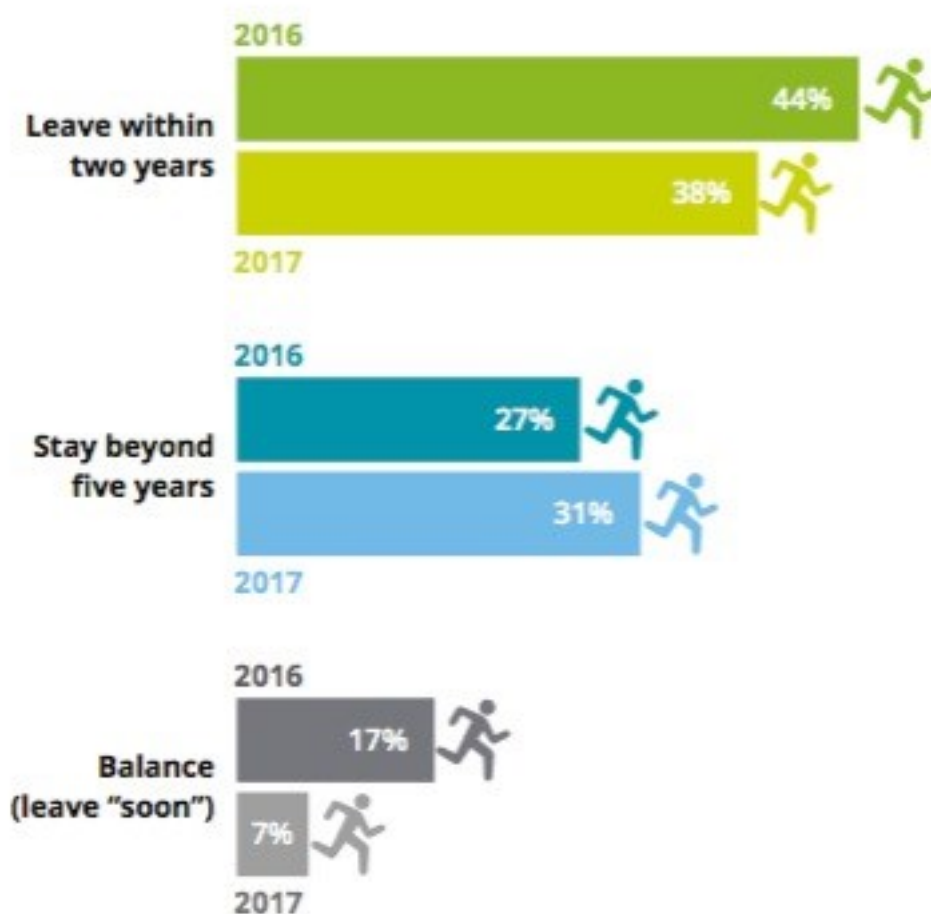
Graf 3.4 Procento zaměstnavatelů, které se v současné době zabývají následujícími problémy



Zdroj: DELOITTE. *The 2017 Deloitte Millennial Survey*. 2017, s. 11. [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Průzkum stejné společnosti z roku 2016 ukazoval, že mileniálové nejsou loajální a zůstávají v jedné práci 2 až 5 let, než ji opustí a půjdou do jiné. Viz graf 3.5 nám ukazuje, jaká je situace za rok 2017. Zdá se, že po 12 měsících plných politických a sociálních změn, hlavně v rozvinutých zemích, se ambice měnit zaměstnání zmírnily. S nadsázkou lze tvrdit, že generace Y je možná o trochu loajálnější, nebo méně sebejistá. Toto tvrzení můžeme demonstrovat na příkladech respondentů, kteří chtěli opustit své dosavadní místo po dvou letech, kde je zaznamenán nárůst o 17 procentních bodů meziročně. Balance jedinců, kteří chtějí odejít brzy, se zmenšila na pouhých 7 procent. Pokud se podíváme na tento ukazatel v jednotlivých zemích, např.: Spojené království, kde tento ukazatel činil v roce 2016 32 procent a v roce následujícím, tedy roce 2017, jenom 12 procent. To je enormní pokles, což může naznačovat vyšší loajalitu generace Y. Stále je tu ale 38 procent mileniálů globálně, kteří, kdyby měli tu možnost třeba vyšší finanční nabídky či lepšího zaměstnání, by svou dosavadní pozici opustili do dvou let.

Graf 3.5 Procento mileniálů, kteří očekávají, že odejdou brzy, nebo do dvou let, či zůstanou let pět.



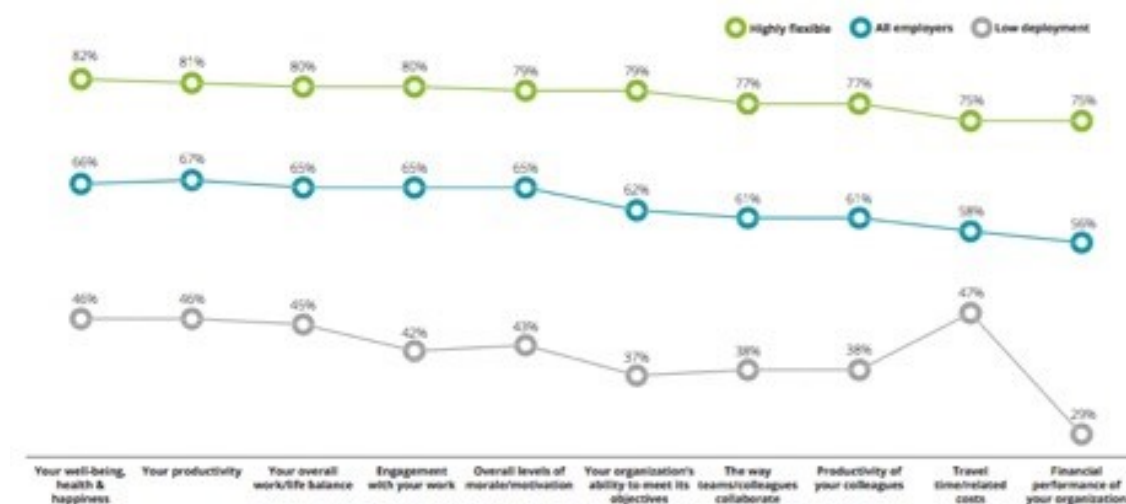
Zdroj: DELOITTE. *The 2017 Deloitte Millennial Survey*. 2017, s. 18. [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Flexibilita je mezi mileniály velmi ceněnou komoditou. Celkově 84 procent z dotázaných hlásí určitý stupeň flexibility v jejich zaměstnání. Pokud srovnáme poměr flexibilních hodin s rokem 2016, je stav více či méně nezměněn. 67 procent mileniálů má možnost pracovat a skončit v práci v době, kdy si zvolí, samozřejmě v jistých mezích. Kde je naopak markantní změna, a sice o 21 procentních bodů nárůst na 64 procent oproti minulému roku, je možnost pracovat i z jiných míst, než z budovy jejich primárního zaměstnavatele. Tento růst úzce koreluje s nárůstem technologií, jež usnadňují mobilitu práce. Flexibilita má dopad na loajalitu zástupců generace Y. Firmy, které mají rozvinutější systém flexibilní práce, mají

loajálnější mileniální zaměstnanci. Ve vysoce flexibilním pracovním prostředí je rozdíl mezi těmi, jež sami odejdou do dvou let (35 procent), jen o dva body vyšší, než ti, kteří setrvávají 5 let (33 procent). Naproti tomu v málo flexibilních organizacích existuje mezera o 18 procentních bodech (45 procent oproti 27 procentům), což je značný rozdíl.

Flexibilní pracovní podmínky podporují vyšší produktivitu a zapojení zaměstnanců, navíc to zároveň zvyšuje jejich osobní pohodu, zdraví a štěstí. Zaměstnanci ve vysoce flexibilním prostředí práce mají dvakrát větší šanci, že budou mít pozitivní dopad na výkon organizace a osobní pohodu než ti, kteří jsou zaměstnáni u organizací s nízkým stupněm flexibility. Z grafu 3.6 vyplývá, že jedinci z vysoce flexibilních organizací mají dva a půl krát větší pravděpodobnost pozitivního dopadu na finanční výkonnost, než jedinci z málo flexibilních organizací. Kdyby nic jiného, alespoň finanční výkonnost firem by měla firmy motivovat v rozvoji a v průzkumu dalších přístupů k pružným pracovním podmínkám.

Graf 3.6 Procento velmi/poměrně pozitivního dopadu flexibilní práce založené na rozsahu provizí z pružné pracovní doby.



Zdroj: DELOITTE. *The 2017 Deloitte Millennial Survey*. 2017, s. 18. [online]. [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Ke shrnutí tohoto výzkumu je nutno ještě dodat, že generace Y má tendenci mít obecně pozitivní názor na generaci Z, jelikož si myslí, že generace Z má velmi silné dovednosti v informačních technologiích a jsou tvořiví. Výsledky výzkumu radí zaměstnavatelům mileniálů dát možnost pružné pracovní doby, rozvíjet je, snažit se omezit nerovnoměrnosti ve společnosti,

ať už platové, tak jiné. Dát jim možnost udělat dopad (impact) na svět, skrze jejich pracovní život a možnost diskuze.

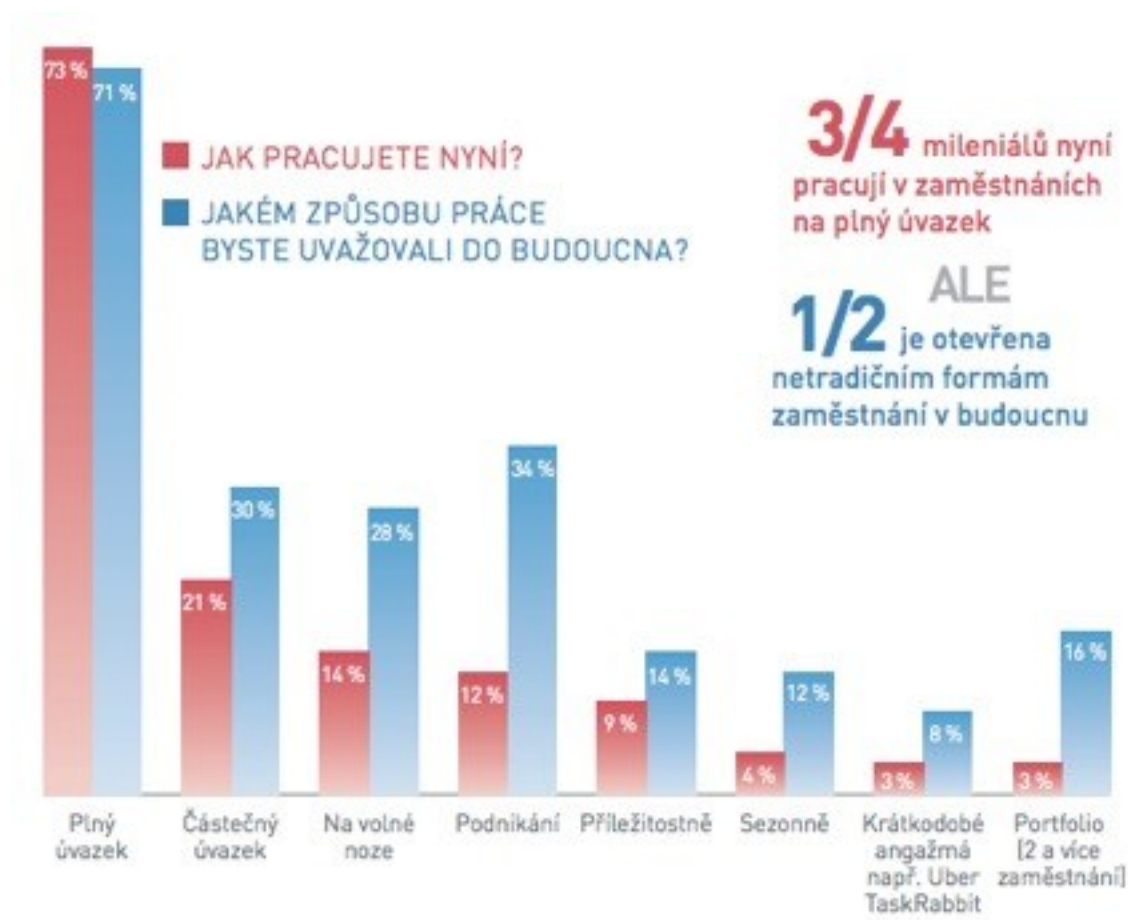
ManpowerGroup: Mileniálové a kariéra: Vize 2020

Tento průzkum byl proveden na 19 tisíců účastníků z řad generace Y, včetně 8 tisíc zaměstnanců společnosti ManpowerGroup a více než 1,5 tisíce náborových manažerů společnosti. Mezi hlavní výzkumné otázky patřily otázky týkající se příležitostí rozvoje, anebo co by mileniály nejvíce přimělo k setrvání u svého současného zaměstnavatele.

Podle studie se očekává, že mileniálové budou tvořit v roce 2020 dvě třetiny světové pracovní síly, členové generace Y budou tedy zastoupeni ve světové pracovní síle 35 procenty, generace X bude ve stejném zastoupení. Generace Z bude tvořit 24 procent a zbytek budou členové Babyboomers. Mileniálové redefinují vztah zaměstnavatel – zaměstnanec. Generace Y nejen formuje pracovní trh, ale je jím zároveň i formována. Přichází nová éra, kde bude nejdůležitější ekonomická konkurenční výhoda - talent (schopnosti), označována jako Talentismus, než kapitál. Generace Y je ale velmi optimistická v očekávání jejich kariéry. Opět zhruba dvě třetiny (62%) mileniálů věří, že pokud přijdou zítra o své hlavní zaměstnání, co je živí, budou schopni si do 3 měsíců obstarat stejně dobré, nebo dokonce lepší zaměstnání. Generace Y si plně uvědomuje, že je čeká kariérní ultra maraton. Dvanáct procent dotázaných dokonce očekává, že budou pracovat až do smrti. Pokud to vztáhneme na jednotlivé země, Japonsko má na tento ukazatel významný vliv. 37% japonských mileniálů zastává stejný názor. Je to však do značné míry způsobenou japonskou pracovní kulturou a nasazeností. Většina respondentů globálně očekává, že by mohli odejít do důchodu ve věku 65-69 let. Zároveň však boří mýty, že by generace Y byla lenivá. Spíše naopak. 73 procent otázaných hlásí, že pracují více jako 40 hodin týdně. Světově má dokonce 26 procent mileniálů 2 a více placených zaměstnání. Největší dřiči jsou dle výzkumu v Indii, kde pracují 52 hodin týdně.

S pracovitostí také u zástupců generace Y roste potřeba uznání a ujištění, že jsou dobří a dělají to správně. Kvůli nedostatku uznání by polovina členů generace Y uvažovala o změně zaměstnání. Existují i další aspekty, jež mohou být přesvědčivé pro změnu práce, jako například plat, benefity a dostatek příležitostí. Nízkonákladová a účinná cesta proti fluktuaci zaměstnanců, kteří jsou členy generace Y, je individuální osobní přístup a učení se od manažerů a kolegů. To je skvělá cesta, jak je motivovat, tvrdí studie.

Graf 3.7 Procento typu pracovního angažmá



Zdroj: ManpowerGroup: *Mileniálové a kariéra: Vize 2020*. 2015, s. 12. [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>

Důkaz, že mileniálové chtějí pracovat, je patrný z grafu 3.7. V médiích je často komunikováno, že generace Y chce pracovat na krátkodobých projektech či zakázkách, přitom téměř tři čtvrtiny pracujících mileniálů jsou v zaměstnáních na plný úvazek. Mileniálové jsou lehce výstřední a nechají se vyrušovat. 3 procenta z nich pracuje v alternativních formách zaměstnávání, jako je Uber a TaskRabbit (internetový portál zprostředkující drobné práce pro lidi). Přesto preferují práci na plný úvazek, ale nebrání se novým formám zaměstnání, například práci na volné noze, krátkodobá angažmá nebo portfoliové kariéry. A také se nebojí vykonávat několik povolání současně. Jejich pozitivní reakce na časté změny vyvolávají tlak na zaměstnavatele, jež mají ve větší míře využívat flexibilní formy práce.

Přes zběsilé pracovní tempo, jež na generaci Y nevyhnutelně čeká, si 84 procent respondentů plánuje udělat delší pauzy v kariéře. Delší pauzou se míní volno 4 a více týdnů bezprostředně jdoucí po sobě mimo zaměstnání. V dobách volna existují genderové rozdíly o

představách průběhu trávení tohoto času. Ženy generace Y plánují ten čas strávit péčí o druhé, kdežto muži jsou spíše sobečtí a mají v úmyslu strávit volno věnováním se sobě samotným. Péče o sebe je naopak oblast, kde se obě pohlaví shodují. Stejně tak mají stejnou prioritu mít dostatek času pro své zájmy.

Peníze, jistota a volný čas stále přetrvávají jako jejich hlavní priorita. Existuje hodně disrupcí, například mileniálové chtějí mít jistotu v zaměstnání, ale také svou volnost, aby se mohli volně nadechnout a zrelaxovat. Pracovat se skvělými lidmi chtějí nejvíce brazilští mileniálové z 91 %, naopak Japonští mileniálové chtějí skvělý kolektiv jenom z 55 %. Generace Y si chce užívat dobu strávenou v práci, chce mít flexibilitu a získat nové dovednosti. (viz graf 3.8) Generace Y přetavila jistotu zaměstnání na jistotu kariéry.

Graf 3.8 Pět nejvyšších priorit při hledání zaměstnání



Zdroj: ManpowerGroup: *Mileniálové a kariéra: Vize 2020*. 2015, s. 12. [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>

3.4 Trendy a významné oblasti v řízení lidských zdrojů

Mobilita pracovní síly, jakožto výsledek globalizovaného světa, jež vznikla na základě přeshraničních aktivit zemí, vede k zintenzivnění potřeb řešit různorodost a rozmanitost v organizacích. Odpovědí národů a organizací na tento trend je poskytování rovné příležitosti zúčastněných a vytváření příslušných kvót. Dodržování platné legislativy v organizacích netřeba zmiňovat. V dnešním světě si organizace velmi silně uvědomují význam a rozmanitost pracovní síly jako důležitý zdroj konkurenční výhody (Ollapally, 2009).

Přicházející pracovní síly v podobě zástupců generace Y a generace Z je velmi odlišná svou charakteristikou, než předešlé generace. Právě ona zmiňovaná různorodost a rozmanitost, na níž je postaven diversity management, je také nutné brát v potaz. Nemělo by se však jednat o pouze jednostranný proces přizpůsobování ze strany organizací. Měl by to být souhlasný a oboustranný proces, který je jistě nevyhnutelný, pokud organizace chtějí plně využít potenciál generace Y. S tím se pojí i odlišný přístup v personálních činnostech s touto generací, jež budou popsány v následných kapitolách.

3.4.1 Získávání, výběr a příjem zaměstnanců

Kromě osvědčených a tradičních přístupů náborů je třeba se vydat i novými metodami při výběru vhodných zaměstnanců z generace Y. V dnešní době, kde hrají sociální sítě prim, by i zaměstnavatelé měli s tímto trendem počítat a brát ho v potaz. Měli by vyvěšovat své pracovní nabídky nejen na osvědčených pracovních portálech typu Jobs.cz, ale také na profesních i dalších sociálních sítích, např.: LinkedIn, Xing, Facebook či Google+. Někteří současní zaměstnavatelé z velkých mezinárodních firem si uvědomují rostoucí význam sítě Instagram, pomocí něhož se snaží oslovit potenciální kandidáty do jejich společnosti formou různých soutěží nebo příběhů na Instastories², které jsou třeba ze života jedince na dané pozici. Některé firmy dokonce pořádají business studies hry, kde mohou ti nejlepší získat práci v oné společnosti. Dále je taky vhodné využít na svých webových stránkách videovizitky, kde se popisuje, co společnost dělá, nebo jejich vize, hodnoty či historie. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016)

Pan Hovorka, Managing Partnera společnosti BrandBakers, tvrdí, že by společnosti měly mít velmi atraktivní nabídku, pokud chtějí získat ty nejlepší lidi v 20 až 30 letech věku. Společnost má být autentická, nedělat ze sebe něco, co není, být jedinečná, odlišovat se od konkurence. Přesně toto by měla firma jasně a stručně komunikovat, nejlépe přes sociální sítě, ale i při akcích společnost - zkrátka přes takové komunikační kanály, které jsou typické a populární mezi členy generace Y. Také je důležité mít na paměti responzivitu webu, protože až 30% lidí prochází kariérní stránky na mobilních zařízeních. V nabídce samotné by se

² Příběhy představují způsob, jak se sledujícími sdílet fotky a videa. Příběhy zmizí z vašeho profilu i z kanálu po 24 hodinách.

společnosti měly soustředit na smysl práce, když abstrahujeme od vydělávání peněz, jejich hodnoty a firemní kulturu. Barbora Filáčková, majitelka společnosti Evolta, dodává, že by firmy měly podtrhnout své poslání při lákání nových uchazečů. Společnost by měla vyprávět vlastní příběh. (Bohutínská, 2017)

Generace Y není ochotna pracovat a setrvávat v práci, která je nebude bavit a rozvíjet, i přesto, že by byla nadstandardně placená. Současný trend je pracovat krátkou dobu (řekněme 3–4 roky) pro více prestižních firem. Mileniálové dobře znají svou cenu, čímž v pozitivním slova smyslu mění nazírání na proces výběrů těchto uchazečů. Osobní zážitek je velmi důležitý, proto se doporučuje, aby zaměstnavatelé nechali své kandidáty vyzkoušet si práci v jejich firmě. Tímto se mohou elegantně vyhnout nevhodnému náboru a také ušetřit čas a peníze s tím spojené. (Krejčí, 2017)

3.4.2 Adaptace na pracovní pozici

Adaptací se rozumí systematický proces uvedení nového zaměstnance do organizace a na jeho pracovní pozici. Cílem je urychlit integraci spolu se zajištěním plného pracovního výkonu zaměstnance. Zároveň je nutné novému zaměstnanci zajistit všechny potřebné informace a materiály, aby se zabránilo případné nespokojenosti ze strany zaměstnance z nedostatku nových poznatků, bez kterých by nemohl kvalitně a správně vykonávat svou práci (Horváthová et al., 2014).

Nejsou důležité jenom informace, které zaměstnanec dostane až po nástupu, ale i ty, které zaměstnanec o firmě již získal před nástupem. Informace typu pověst podniku, reputace, image, první dojmy, to vše ovlivňuje jeho názor, za pomoci něhož se rozhodne, zda do organizace nastoupí, či nikoliv (Bedrnová, Nový a kol. 2002).

Tureckiová (2004) uvádí, že existují dvě formy adaptace, které se navzájem prolínají. První je pracovní, která vyplývá z požadavků na určité pracovní místo, a druhá je sociální, která řeší interpersonální a skupinové vztahy a jejich strukturu uvnitř organizace spolu se sociálním prostředím dané organizace. Reálně se tedy jedná o jakési sžívání se nového pracovníka s pro něho novým firemním životem, během něhož se mu aktivně přizpůsobuje a adaptuje se i na jeho stálé měnící se podmínky.

Kromě osobnostních charakteristik člověka záleží i na jeho profesní úrovni, očekáváních nebo pracovních zkušenostech, stejně jako na podmínkách adaptace ze strany organizace (Kocianová 2010).

Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je tradičně svázán pracovní smlouvou, ovšem existuje zde i psychologická smlouva, která má na jejich vztah důležitý dopad. Je to jakási psychologická forma svazku, kde každá strana očekává, že bude muset v rámci vzájemného vztahu cosi dát a za to očekává, že něco dostane. Mezi základní obsah této psychologické formy nevyslovené smlouvy by se zařadily zásady slušnosti, důvěry a plnění dohod. Toto následně vede k občanskému chování v organizaci, tedy i větší oddanosti organizaci (Bednář, 2013).

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) radí komunikovat s generací Y, osvědčují se zde mentoring nebo koučink při adaptačním procesu a také využívání moderní technologie, které jsou jim blízké, třeba předávat jim důležité informace pomocí videí, e-learningu či prezentací.

3.4.3 Angažovanost

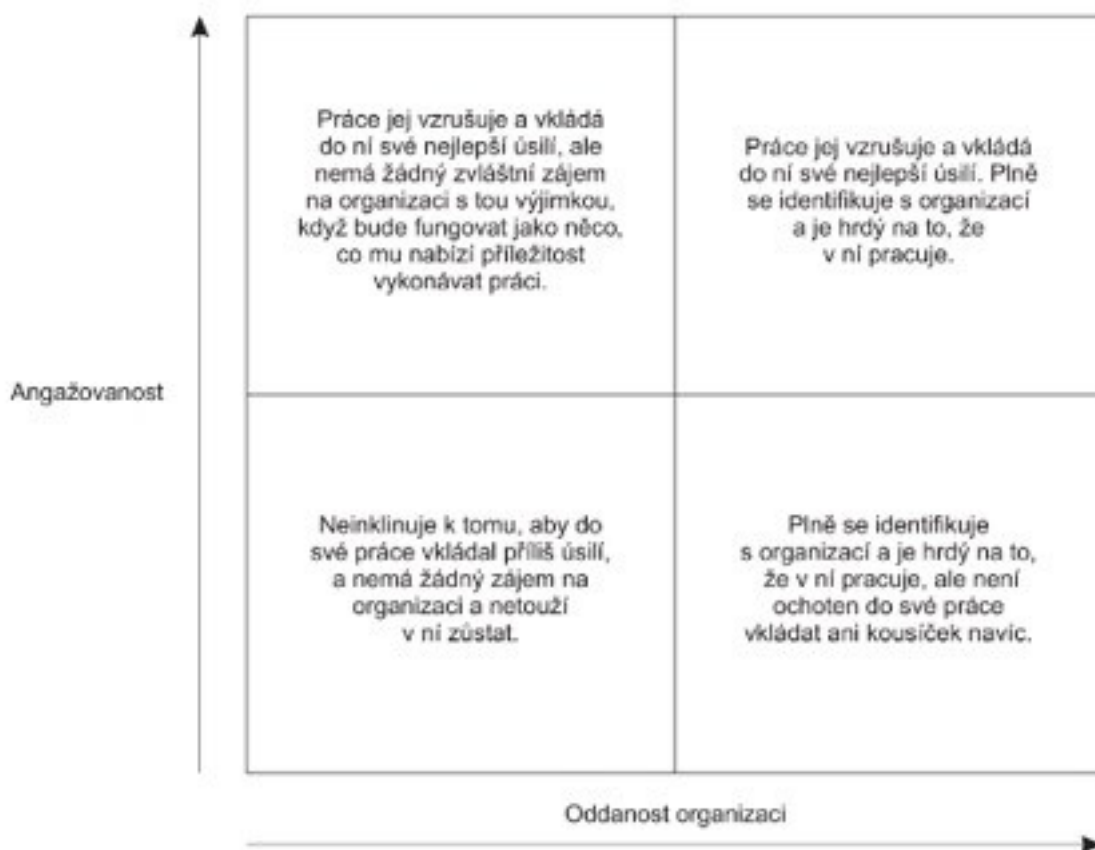
The Oxford English dictionary definuje pojem angažovanost jako pilné zabývání se něčím, děláním něčeho s chutí a nadšením. Klimešův Slovník cizích slov trefně popisuje angažovanost jako aktivní a intenzivní podporu něčeho. Pojem angažovanost bývá často vnímán jako synonymum slova oddanost nebo pocit k závazku (Armstrong, 2009). Můžeme se také setkat s pojmem engagement, který je používán pro svou neutralitu. Totiž pojem angažovanost měl jistou spojitost s minulým režimem a organizace raději používají anglický výraz.

Angažovanost byla definována okolo roku 2000, jedná se tedy o relativně mladý pojem a má v zásadě tři vzájemně se překrývající složky. Motivace, oddanost a občanské chování v organizaci. Vnitřní motivace hraje důležitou roli v angažovanosti. Mzda nebo uznání není to, co v nás vyvolává pozitivní pocity, nýbrž práce jako taková ano. Emocionální oddanost či identifikace s organizací je předpokladem pro angažovanost v práci. Nakonec občanské chování v organizaci je chování, které není nikterak oceňované formálním systémem odměňování a probíhá na zcela dobrovolné bázi. Je to chování přesahující stanovený rámec povinností v pozitivním slova smyslu, čímž podporuje efektivnost v organizaci (Armstrong, 2015).

Společnost Hay Group popisuje angažovaný výkon práce jako výsledek stimulace nadšených pracovníků a jejich úsilí v práci a usměrňování této práce pro prospěch organizace. I přes vysokou angažovanost a oddanost pracovníků nemusí docházet k uskutečnění podnikových cílů, neboť jedinci si sami sledují své vlastní cíle, bez ohledu na organizaci.

Angažovaný pracovník může být oddaný společnosti, avšak existuje i případ, kdy angažovaný jedinec nemusí být oddaný své společnosti. (viz obrázek 2) Například vědečtí pracovníci, či technologičtí znalci, mohou do práce nastoupit jenom proto, že jim jde o to pracovat s nejnovějšími technologiemi nebo v okruhu špičkových vědců, kteří jim pak třeba dopomůžou k renomé a jejich vlastní reputaci. Takoví jedinci nastoupí do organizace a setrvají v ní právě tehdy, pokud jim organizace nabízí příležitosti, jež oni hledají

Obr.2 Kombinace dopadu angažovanosti a oddanosti



Zdroj: ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing. 2015,s.246. ISBN 9788024752587.

3.4.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování, někdy se též užívá slovo kompenzace či náhrada, je uskutečňováno pomocí mzdy nebo platu, dále také pomocí peněžní či nepeněžní formy. Odtud slovo kompenzace, neboť odměna je kompenzace za vykonanou práci. Odměňování je velmi důležitý nástroj v personalistice, protože může významně ovlivnit motivaci a kvalitu budoucí práce

zaměstnanců. Je to tedy jeden z velmi efektivních nástrojů, jimž disponuje organizace a vedoucí pracovníci (Kociánová, 2010).

Šikýř (2016) tvrdí, že účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit jejich výkon a efektivně je stimulovat, aby byl jejich výkon minimálně na takové hranici, jež je požadovaná. Díky spravedlivému a efektivnímu systému odměňování mohou organizace získat motivované jedince a tím si i zvýšit konkurenceschopnost na globálním trhu. Zmiňuje, že moderní systémy odměňování jsou peněžní i nepeněžní formy, například pochvaly, odborný rozvoj, anebo flexibilní pracovní režimy.

Dle Armstrong (2015) je velice významná celková odměna. Dává důraz i na nepeněžní formu odměňování spolu se zaměstnaneckými výhodami. V systému celkové odměny sice tvoří velkou část právě peněžní forma, avšak uznává i nepeněžní a jiné formy odměňování. Snaží se poradit firmám, že by měly zaměstnancům nějak zprostředkovat zážitek plynoucí z jejich pracovního prostředí. Tedy jaký je styl řízení nebo jakou práci vykonávají. Snažit se jim pomocí odměňování zpřístupnit další příležitosti pro jejich kariéru.

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) také zdůrazňují nehmotné složky odměňování a další případné benefity v souvislosti s generací Y. Dává jim možnost pracovat na zajímavých projektech či úkolech, možnost zahraniční mobility a kariérní postup. Generace Y hledá firemní kulturu s vyváženým work-life balance životem. K nejčastěji kvitovaným benefitům patří smartphone, notebook, sick days, tréninky na rozvoj nebo firemní auto. Odměny si generace Y žádá a očekává především za výkon, ne jak generace X, které to očekává spíše i za hodiny strávené v práci.

3.4.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Dle Hroník (2007) je jasné, že vzdělávací aktivity nejsou vždy naplněny stejnou měrou ve všech funkcích. (viz obrázek 3) Během prvních dní v nové práci v průběhu adaptace půjde do popředí především funkce orientační a adaptační. Ve fázi plného zapojení je naopak zapojena funkce integrační a motivační. Z toho tedy vyplývá, že v průběhu kariéry zaměstnance se mění funkce vzdělávání.

Obr.3 Mapa funkcí vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. 2007,s.127.ISBN 978-80-247-1457-8.

Dle výzkumu Walker (2003) je zřejmé, že e-learning je už stále častější formou vzdělávání a rozvoje ve srovnání s tradičním systémem vzdělávání. Poslední dobou se setkáváme se synchronním vzděláváním, kdy hranice jsou překonány, tedy nezáleží na jakém místě se dotyční zaměstnanci nacházejí. Všichni ti lidé se můžou účastnit vzdělávání z různých koutů světa a předávat si nové poznatky, znalosti a jiné věci v reálném čase, za pomoci moderních technologií. Pokud má organizace vhodně zpracovaný podnikový intranet nebo internet v organizaci, může tím zvýšit standart vzdělávacích programů a také míru interaktivity jednotlivých účastníků.

Vzdělávání a rozvoj v dnešním globalizovaném světě představuje jeden z velmi důležitých faktorů zvyšujících produktivitu a konkurenceschopnost. Dle výzkumu z vyspělých zemí se prokazuje, že investice do rozvoje lidských zdrojů má příznivý vliv na hodnotu akcií dané organizace, stejně tak jako na dlouhodobém vývoji jejich zisku (Folwarczná, 2010).

Nejenom e-learning, ale také spolupráci se silnými kouči a mentory, oceňují členové generace Y. Zkušenost ze zahraničí berou jako velmi efektivní metodu rozvoje. Permanentní rozvoj a networking jsou neméně důležité kategorie. Generace Y hledá práci, která je bude bavit a poskytne jim možnost dále se rozvíjet (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

3.4.6 Pracovní prostředí

Podle průzkumu společností Officevibe stojí nahrazení jednoho pracovníka generace Y průměrně 24 000 dolarů. Podle stejného průzkumu 45 procent mileniálů preferuje flexibilní pracovní dobu před vyšším platem. Z průzkumu zároveň vyplývá, že si mnozí členové generace Y využívají své vlastní aplikace k usnadnění a urychlení jejich práce, i když je to proti interním směrnicím firmy. Nedovedou si představit, že by v jejich firmě byly zakázány sociální sítě. Sociální sítě a používání svých elektronických zařízení je pro ně zase lákavější než vyšší plat.

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) doporučují integrovaná pracovní místa pro členy generace Y, kde se kombinuje efektivní pracovní prostor s flexibilními zasedacími místnostmi. Firma by měla mít nějaké své relaxační zóny a kvalitní zázemí pracoviště, jako sprchy, šatny k převlekání, či stojany na kola. Nemluvě o dobré občanské vybavenosti v blízkém okolí firmy. Generace Y si také určitě bude cenit podpory v jejich vlastním pracovním prostředí, tedy tím, že jim firma umožní Home Office a flexibilní pracovní dobu, stejně tak, jako třeba výstavbu a provozování firemní školky. Jak už bylo předtím pospáno, generace Y hledá takové pracovní prostředí a takovou práci, která je sociálně udržitelným pracovním prostředím a zároveň chtějí pracovat v ekologických budovách pro společensky odpovědnou firmu.

4 Zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y v konkrétní společnosti

Kapitola bude pojednávat o konkrétní společnosti spolu s popisem současného stavu zkoumaných oblastí. Primární data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření, jež byl následně analyzován a vhodně pomocí grafů a tabulek okomentován. Vyhodnocení výzkumných otázek je součástí kapitoly. Konkrétní společnost byla vybrána na základě vysoké míry vhodnosti vzhledem k tématu, jelikož tato IT společnost zaměstnává velké množství zástupců generace Y.

4.1.1 Charakteristika společnosti

Společnost, která je předmětem průzkumu, byla založena na konci 20.století. Jedná se o kapitálovou společnost s více než 150 zaměstnanci a působností ve 12 zemích světa. Předmět podnikání je poskytování vlastního softwaru, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály. Tato společnost má také spoustu certifikátů, jež dokazují kvalitu jejich služeb. Za zmínku stojí certifikace mezinárodních norem ISO pro oblast informačních a komunikačních technologií, a také další ocenění. V současnosti se systémy společnosti používají ve známých tuzemských i nadnárodních firmách. Jsou to systémy pro pokrytí procesů expedičního skladu, od naskladnění přes vychystávání, až po balení a expedici sortimentu odběratelům. Dále také komplexní CRM a maloobchodní řešení, i implementace řešení do kamenných prodejen, kde mohou obchodníci řešit prodej ambulantním způsobem, včetně EET řešení a to i v terénu. Kromě toho se společnost specializuje na optimalizaci procesů a činností lidí přímo tam, kde pracují, třeba v kancelářích či výrobních prostorách, ve skladech i v terénu. Jednotlivé systémy se dají vzájemně kombinovat, aby přinesly jedinečné a nejlepší řešení pro daného klienta. (Interní dokumenty společnosti, 2018).

4.1.2 Organizační struktura

V průzkumu byli osloveni zástupci generace Y z těchto oddělení. (viz schéma 4.1)

Schéma 4.1 Struktura oddělení se zastoupením členů generace Y



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.3 Současný stav náboru zaměstnanců

Co se týče náboru, firma inzeruje své nabídky práce na portálu Jobs.cz a také na sociální síti Facebook. Kromě toho se pravidelně účastní různých kariérních veletrhů. Snaží se také oslovit čerstvé absolventy středních a vysokých škol pomocí fiktivních pohovorů nanečisto, což má namotivovat případné kandidáty. Velmi osvědčená metoda je také doporučení nového kandidáta z řad zaměstnanců firmy.

V závislosti na pozici jsou výběrové kola většinou dvě až tři. V prvním kole je obvykle pohovor s HR manažerem. Pokud kandidát projde, následuje testová část. Opět v závislosti na pozici jsou zvoleny vhodné odborné či analytické testy, které si firma sama připravuje, jež vyhovují jejich specifickým požadavkům. Pokud je kandidát neúspěšný u odborných testů, ale je například výborný analytik, je zde možnost nabídnutí jiného, lépe vyhovujícího místa, pokud firma na to má kapacitu.

Firma sleduje trendy a navázala spolupráci s neziskovou organizací Czechitas, která si klade za cíl zvýšit IT gramotnost u žen a mladých lidí. Spolupracují také s panem Červenkou, vysokoškolským profesorem, který vede rekvalifikační kurzy, na jejichž základě firma získala spoustu kvalitních zaměstnanců.

4.1.4 Současný stav oblasti adaptace

Jelikož má firma svoje vlastní vyvinuté IT řešení pro své klienty, trvá obvykle asi dva až tři roky, než je nový zaměstnanec schopen pracovat plně samostatně. Proto má firma připravený adaptační balíček pro své nové kolegy. V první dnech se seznamují se svým pracovním prostředím, okolím a vůbec celou budovou, kde budou pracovat. Následně probíhá školení interních systémů a nakonec se učí, jak si vykazovat jejich vlastní práci. Tato část adaptace probíhá v první dnech po nástupu, načež ta zbývajících část adaptace je plně zaměřena na zvládnutí programování či jiné práce s firemním softwarem a programy. Po menších a lehčích úkolech se postupně propracovávají k těm složitějším a časově náročnějším.

4.1.5 Současný stav angažovanosti zaměstnanců

Společnost nemá své zaměstnance jenom jako "výrobní prostředky", nýbrž za partnery pro spolupráci při realizaci jejich vize. Společnost se ve svých plánech a rozhodnutích chová plně zodpovědně vůči zaměstnancům. Usiluje o trvalou týmovou spolupráci a podporuje kariérní růst a osobnostní potenciál všech svých zaměstnanců. Motivuje zaměstnance ke zvyšování odbornosti a sdílí s nimi své úspěchy. Snaží se, aby byly informace a znalosti sdíleny a aby byli zaměstnanci hrdi na svou společnost.

4.1.6 Současný stav odměňování zaměstnanců

Práce svých zaměstnanců si firma velice váží a proto má pro ně přichystanou i nenáročnou složku mzdy v podobě bonusů. Tedy kromě pevně stanovených měsíčních mezd firma odměňuje i za doplnění či zvýšení stupně vzdělání zaměstnance, který je u společnosti zaměstnán alespoň 2 roky. Společnost jako výraz vděku za práci zaměstnance pro společnost vyplácí i věrnostní bonus a to až do výše 10% ze základní mzdy předchozího měsíce. Stejně tak dává bonus při jubileích a životních událostech, jako jsou narození dítěte a svatba. V neposlední řadě firma odměňuje své zaměstnance za doporučení nových zajímavých kandidátů do

pracovního poměru v řádech tisíců korun, v závislosti na pozici, na kterou je daný kandidát doporučen. Bonus je vyplácen pro uplynutí zkušební doby doporučeného kandidáta.

4.1.7 Současný stav zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanec má nárok na stravenky po odpracování alespoň 3 hodin v daný den, ty jsou z 55% dotovány společností. Dále jsou zde zvýhodněné tarify pro volání a data pro zaměstnance a jejich soukromé využití, a to i pro jejich rodinu. Nejenom zvýhodněné mobilní tarify, ale i lepší tarify na energie a dokonce sleva až 18% na nákup auta z vybraných koncernů. S provozem auta se pojí také levnější servis u smluvního partnera společnosti. Zaměstnancům může být v případě potřeby poskytnuta i zvýhodněná zaměstnanecká půjčka, a to až do výše půl milionu korun. Kromě toho je společností poskytován příspěvek na životní či penzijní připojištění. V dnešní době velmi rozšířeným, nefinančním a kvitovaným benefitem je Multisport karta, která je poskytována zaměstnanci opět s částečným příspěvkem na její členství ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanec si může sám zvolit, jestli využije tento benefit, nebo si daný příspěvek přetransformuje na jiné aktivity, jako jsou kultura, relaxace, dovolená, nebo lázeňský program.

4.1.8 Současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti je uskutečňováno podle rozvojových plánů. Vzdělávání je dvojího typu, odborné a jazykové. Společnost podporuje své zaměstnance i nákupem odborné literatury, která odpovídá plánu rozvoje zaměstnance.

Odborné vzdělávání

Jak už z názvu vyplývá, jedná se o odborné vzdělávání podle osobního plánu rozvoje zaměstnanců v rámci rozvojových schůzek. Toto vzdělávání může být jak externí, tak i interní a je hrazeno z definovaného celkového ročního rozpočtu na odbornou přípravu. V rámci tohoto rozpočtu je kryto školení, cestování i čas strávený na školení. Za to firma očekává, že zaměstnanec bude jednotlivá školení řádně navštěvovat a na konci kurzu splní závěrečnou zkoušku. Za aktivní účast na vzdělávání a úspěšné plnění zkoušek může zaměstnanec získat nepeněžní bonusy. Společnost nabízí certifikační kurzy od Microsoftu a také velmi zajímavý certifikát PRINCE2 z oblasti projektového řízení. Společnost hradí vždy první pokus o vykonání zkoušky, druhý si zaměstnanec už musí částečně hradit sám.

Jazykové vzdělávání

V rámci jazykového vzdělávání je zaměstnancům nabídnuta úhrada mezinárodně uznávaných zkoušek FCE, CAE a další, také zkouška obchodní angličtiny, BEC Vantage a BEC Higher. Ovšem u jazykového vzdělávání společnost již na druhý pokus nepřispívá. Jazykové vzdělávání probíhá v pracovní době i mimo ni. Společnost dokonce organizuje víkendové jazykové pobyty, které jsou také hrazeny společností. A opět i zde platí, že pokud zaměstnanec splní úspěšně jazykové zkoušky, má nárok na bonus.

4.1.9 Současný stav pracovního prostředí

Společnost umožňuje svým zaměstnancům pracovat z domu a mít pružnou pracovní dobu po dohodě s vedoucím zaměstnancem. Pro zaměstnance je zajištěn pitný režim ve firemní kavárně a v letních měsících je zpestřen o sezónní produkty, a sice nanuky či ovocné dny. Společnost také dbá na zdraví svých zaměstnanců v práci a zajišťuje nákup overballů a podložek pro nohy, či dokonce vakcíny proti chřipce. V rámci pracovního prostředí jsou také organizovány snídane s generálním ředitelem nebo tzv. Family day, kdy zaměstnanci mohou své rodiny provést svým pracovním prostředím a ukázat jim chod firmy. Dále jsou také organizovány sportovní události a společnost je také Dobrým Andělem. Firma také vydává svůj interní časopis, který je plně k dispozici svým zaměstnancům.

4.2 Výzkumné otázky

V rámci diplomové práce jsou stanoveny dvě výzkumné otázky, které na základě dotazníkového šetření mají být ověřeny, a sice potvrzeny či vyvráceny. Bází pro stanovení výzkumných otázek se stalo studium odborné literatury a různých průzkumů vedených významnými společnostmi, vážící se k danému tématu.

Důležitý aspekt práce pro generaci Y je flexibilita a různé alternativní formy práce.

První výzkumná otázka tedy zní:

Lze předpokládat, že nejméně 60% respondentů označí možnost (faktor) *Práce z domova* za nejdůležitější (že jsou s tím velmi spokojeni) v oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Generace Y se ráda zdokonaluje a prahne po vědění, chce být velmi dobrá v tom, co dělá.

Druhá výzkumná otázka proto zní:

Lze předpokládat, že nejméně 60% respondentů bude *pociťovat potřebu se vzdělávat a zdokonalovat v povolání*, které zastávají, a označí tuto možnost (faktor) odpovědí „určitě ano“ v oblasti vzdělávání a rozvoje.

4.3 Sběr dat

Elektronické dotazování bylo zvoleno jako metoda průzkumu. Sběr primárních dat probíhal v rozmezí od 26. do 29. března 2018. Odkaz na dotazník byl za pomoci HR manažera společnosti poslán na zástupce generace Y s žádostí o participaci a vyplnění elektronického dotazníku. Úvodní část dotazníku byla zaměřena na identifikaci jednotlivých respondentů, a sice pohlaví, oddělení, v němž pracují a nejvyšší dosažené vzdělání. Poté následovaly škálové otázky, které byly ještě dále rozřazeny do 6 kategorií (získávání a výběr, adaptační proces, angažovanost, odměňování a zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj, pracovní prostředí). V jednotlivých kategoriích se vyskytovaly otázky polouzavřené a uzavřené (dichotomické, likertova škála, výčet položek, matice otázek a také filtrační otázky). Na nejčastější typ vyskytující se otázky se stupnicí likertovy škály mohli respondenti dle svých osobních preferencí zvolit důležitost jednotlivého faktoru na stupnici (1) od nejméně důležitého faktoru až po nejvíce důležitý faktor (5). V některých otázkách se neposuzuje důležitost faktoru, ale třeba pravdivost či spokojenost s daným faktorem. U některých otázek je přidáno pole jiné, na doplnění vlastní varianty odpovědi respondenta. V dotazníku jsou také vysvětleny určité pojmy, které nemusí být zřejmé, či je respondent nemusí znát. Dotazník v úplném znění je obsažen v příloze č. 1.

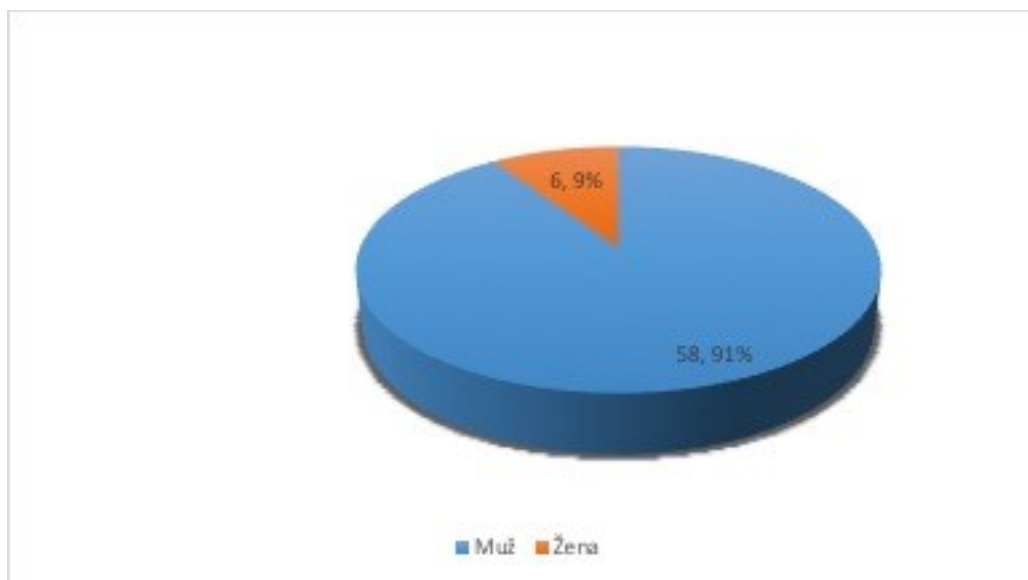
4.4 Popis vzorku

Základní soubor respondentů představuje skupina zaměstnanců, kteří jsou zástupci generace Y z různých organizačních oddělení a byl jim zaslán elektronický dotazník s žádostí o vyplnění. Celková skupina členů generace Y čítá 77 zaměstnanců v této firmě, z čehož bylo přijato 64 odpovědí. Lze tedy říci, že návratnost činí 83 procent.

Dotazování pouze členů generace Y bylo vybráno záměrně, protože nejlépe kopíruje zadání této diplomové práce. S pomocí HR manažerky byly identifikovány příslušníci generace Y v jednotlivých odděleních a požádány přes e-mail z HR oddělení o vyplnění dotazníku. Dotazník byl ošetřen proti vícero odpovědím jedním a tím samým respondentem v nastavení dotazníku. Z toho se dá usuzovat, že dotazník byl po formální stránce vyplněn správně.

První část dotazníku sloužila k částečné identifikaci respondenta. Jednalo se o pohlaví respondenta, oddělení v němž pracuje a nejvyšší dosažené vzdělání. Celkem ze všech získaných odpovědí (64 odpovědí) bylo 58 mužů a 6 žen. Procentuální zastoupení mužů činí 91% a zbylých 9 % tvoří zastoupení žen. Zde je zcela zásadní a zřejmá převaha mužů (viz graf 4.1).

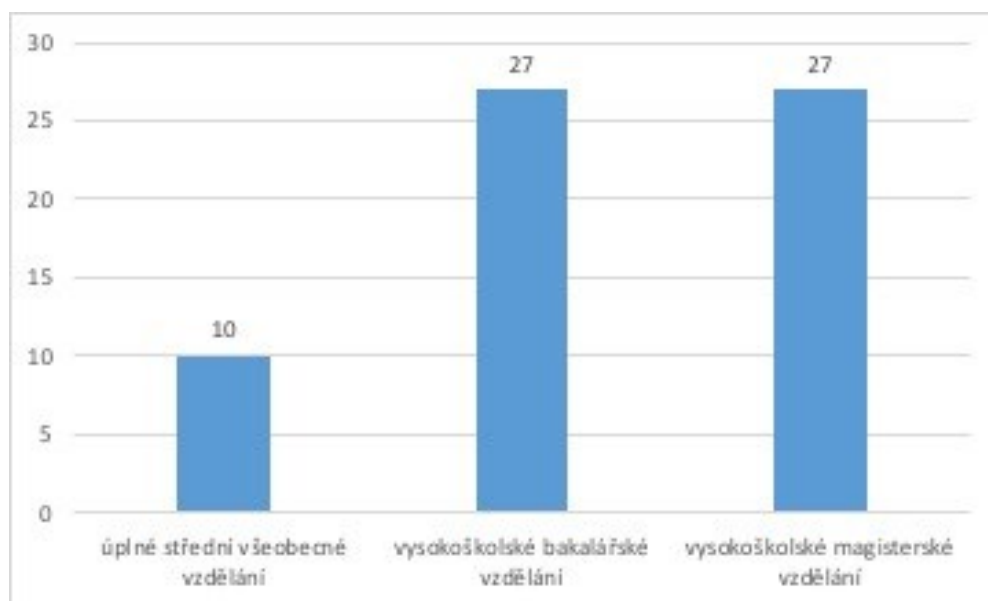
Graf 4.1 Rozložení pohlaví generace Y ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 4.2 je patrné, že drtivá většina respondentů má vysokoškolský titul. Respondenti s magisterským titulem jsou zastoupeni 42,2% (27), stejně jako bakaláři. Zbylých 15,6% (10) tvoří lidé s úplným středním vzděláním (tj. s maturitou). Po zaokrouhlení tvoří 84% (54) vysokoškolsky vzdělaní lidé napříč generací Y v dané firmě, což jednoznačně potvrzuje obecný trend vzdělanosti příslušníků generace Y.

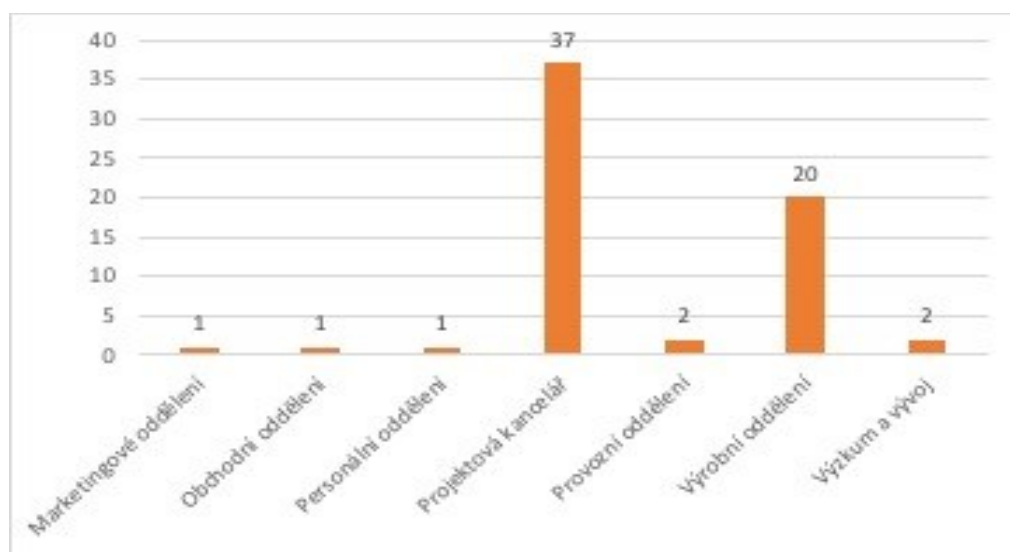
Graf. 4.2 Vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.3 níže je patrná převaha respondentů zejména ze dvou oddělení - z projektové kanceláře, kde pracuje po zaokrouhlení 58% (37) mileniálů, a ve výrobním oddělení, kde pracuje 31% (20) mileniálů. Tyto údaje jsou dány zejména tím, že právě v těchto dvou odděleních bylo nejvíce členů generace Y. Dá se říci, že ve zbývajících odděleních byla návratnost odpovědí skoro 100%, tj. v daném oddělení byl právě jeden nebo dva členové generace Y a právě tito lidé také odpověděli v dotazníku.

Graf 4.3. Pracovní zařazení generace Y



Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Výsledky průzkumu

K určení pořadí jednotlivých faktorů je využito metody likertového škálování s váženým průměrem. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v posledním sloupci tabulky, kde nejlépe hodnocená varianta je první v pořadí z vrchu. V každé variantě je uveden počet absolutních četností odpovědí respondentů k jednotlivým kritériím ohodnocenými koeficienty významnosti na likertovské škále od (1) do (5). V průzkumu je často využíván grafický aparát pro snadnější orientaci ve výsledných datech. V průzkumu se uvádí zaokrouhlená desetinná čísla na jednotky dle matematických principů.

4.5.1 Získávání a výběr

Z hlediska získávání a výběru se jeví nejefektivnější varianta vyvěsit inzerát nabídky práce na pracovní portál, kde se pro tuto variantu vyslovilo 34% (22) respondentů. Následováno pak referencemi od známých se 27% (17). Tudíž je nutné dbát na dobré vztahy s lidmi, poněvadž je to velký zdroj pro oslovování potenciálních nových kandidátů na pracovní pozici v dané firmě. Toto tvrzení můžeme zároveň potvrdit tím, že pokud si respondenti nevybrali z předpřipravených odpovědí, 6 (9%) respondentů se vyslovilo, že se o nabídce dozvěděli z přednášky na jejich vysoké škole, anebo dokonce jim o této firmě řekla již paní učitelka na střední škole. Stejně tak se dalších 5 (8%) respondentů o firmě dozvědělo na veletrhu pracovních příležitostí. Na třetí pozici (14%, 9) byla možnost, že se respondenti dozvěděli o dané pozici na internetových stránkách firmy viz graf 4.4.

Graf 4.4 Rozložení informačních kanálů při získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti také nejčastěji odpovídali na škále (1) zcela nepravdivé až (5) úplně pravdivé uvedli, že inzerát odpovídal skutečné práci. Pro úplnou pravdivost se vyslovilo 36 (53%) respondentů a vážený průměr všech odpovědí se po zaokrouhlení pohybuje na koeficientu 4, což odpovídá škále spíše pravdivé viz tabulka 4.1.

Tabulka 4.1 Důležitost faktoru pravdivosti inzerátu

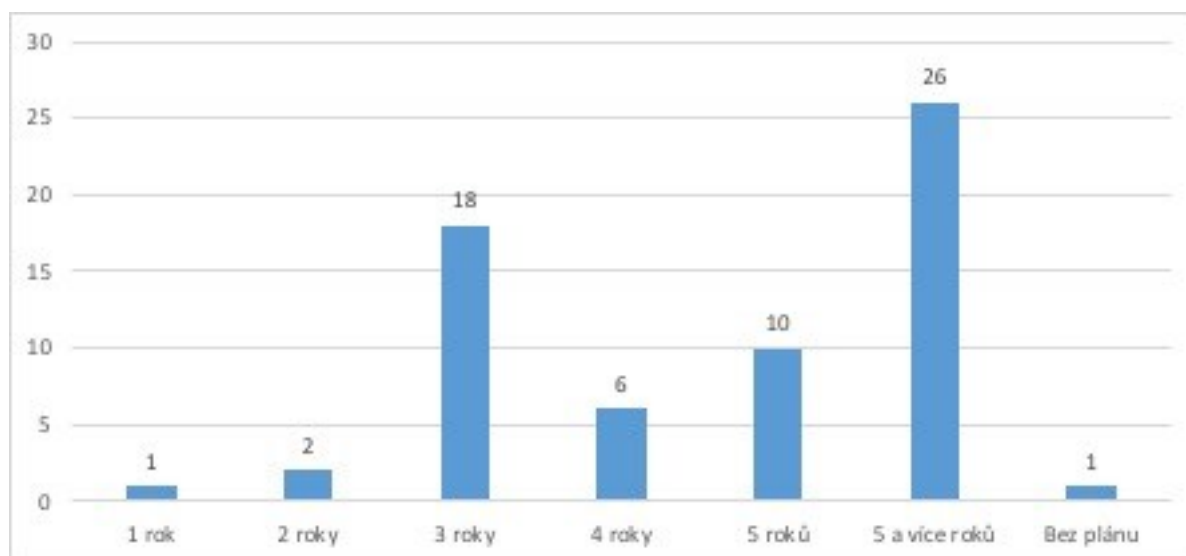
| Faktor | Koeficient významnosti | | | | | Vážený průměr |
|--|------------------------|---|---|----|----|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| pravdivost informací v inzerátu nabídky práce | 4 | 0 | 2 | 22 | 36 | 4,34375 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnavatel také výborně informoval zaměstnance o jejich možném budoucím kariérním postupu. Celých 57 (89%) lidí ze 64 se vyslovilo pro možnost ANO. Následně tito respondenti určovali, zda byl kariérní růst opravdu možný a 54 dotázaných tvrdí, že je to pravda. Zajímavý je fakt, že kariérní růst bere jako velmi důležitý faktor pouze 27 (47%) lidí. 19 (33%) lidí to vnímá jako „spíše důležité“ a zbylých 11 (19%) lidí to nebere ani jako důležité, ani jako nedůležité, jsou tzv. indiferentní.

Enormní vliv na respondenty mají tyto 3 hlavní jmenovatele: úspěchy společnosti a reputace (společnost je ověřená spoustou certifikátů a oceněními), místo výkonu práce (dobrá dopravní dostupnost, skvělá poloha, příjemné prostředí...) a skvělá příležitost k nasbírání zkušeností. Poslední jmenovaná je však palčivé téma společnosti, které se ale nejeví z následujícího grafu 4.5 jako tak kritické. Na základě diskuze z HR manažerkou bylo zjištěno, že mnoho pracovníků nasbírání v této společnosti zkušenosti a po 3 letech zpravidla opouští firmu a jdou zkusit něco jiného. Ovšem, jak vidno z grafu 4.5, lze hovořit o 18 (28%) členech generace Y s takovými plány, 42 (66%) dalších členů chce zůstat více než 3 roky. Nejpočetnější skupinu dokonce tvoří 26 (41%) lidí, kteří hodlají zůstat 5 a více let.

Graf 4.5 Plánovaná délka setrvání zaměstnance v dané firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.2 Adaptační proces

Jako zcela klíčové vnímají respondenti mít možnost se kdykoliv obrátit na svého přímého nadřízeného. Za spíše důležité (4) a velmi důležité (5) ho označilo 62 (97%) lidí. Možnost se kdykoliv obrátit na svého přímého nadřízeného je významný faktor, který získal nejvíce preferencí reprezentovaným koeficientem významnosti (5), tj. velmi důležité. Jelikož mezi prvními dvěma faktory je zanedbatelný statistický rozdíl, lze tvrdit, že možnost obrátit se na kohokoliv v pracovním prostředí je velmi důležitý faktor, který ovlivňuje zaměstnance v období adaptačního procesu. Možnost mít svého mentora či kouče je taky velmi kvitována zaměstnanci, ale rada kolegů či přímého nadřízeného se jeví jako cennější pro členy generace Y. Pouhých 12 (19%) lidí označilo za velmi důležitý faktor využití informačních a komunikačních technologií. Tento výsledek můžeme interpretovat tím, že generace Y je už prakticky srostlá s novými technologiemi a vnímá je jako samozřejmé, navíc se v tomto případě jedná také o IT firmu.

Tabulka 4.2 Významnost jednotlivých faktorů v adaptačním procesu

| Faktor | Koeficient významnosti | | | | | Vážený průměr | Pořadí |
|--|------------------------|---|----|----|----|---------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Mít možnost se kdykoliv obrátit na svého přímého nadřízeného | 0 | 0 | 2 | 24 | 38 | 4,5625 | 1 |
| Mít možnost se kdykoliv obrátit na své kolegy | 0 | 0 | 10 | 11 | 43 | 4,515625 | 2 |
| Otevřená komunikace | 0 | 0 | 4 | 33 | 27 | 4,359375 | 3 |
| Mít svého mentora nebo kouče | 3 | 4 | 10 | 19 | 28 | 4,015625 | 4 |
| Využití informačních a komunikačních technologií | 5 | 3 | 23 | 21 | 12 | 3,5 | 5 |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.3 Angažovanost

Angažovaný pracovník je vždy benefitem pro organizaci. V dané firmě lze předpokládat, že jsou zaměstnanci spokojeni. Toto tvrzení lze podložit tím, že celkem 61 (95%) respondentů označilo odpověď Ano či Ano, velmi. Pouze 3 (5%) zaměstnanci nejsou spokojeni. Dále uvedlo 54 (84%) lidí, že jsou hrdí na značku svého zaměstnavatele, což úzce souvisí s celkovou spokojeností zaměstnanců. 6 (9%) respondentů odpovědělo nevím, buď z důvodu, že si doopravdy nebyli jisti, či nechtěli jednoznačně říci. A zase pouhých (po zaokrouhlení) 6 % (4) nejsou hrdí na svou značku zaměstnavatele. V grafu 4.6 lze vypožorovat jakousi závislost třech proměnných. Všichni respondenti vnímají práci jako smysluplnou, zároveň po zaokrouhlení je pro 63% (40) práce výzvou. Zajímavý je fakt, že i když pro drtivou většinu respondentů je práce výzvou, přesto se během typického pracovního týdne necítí nijak ve stresu či přepracovaně. 8 (13%) respondentů uvedlo, že jsou velmi často ve stresu a právě tito respondenti nejsou obvykle hrdí na svou značku (5 lidí z 8). Lze se tedy domnívat, že nadměra stresu u těchto lidí vyvolává nevělu ke značce zaměstnavatele.

Graf 4.6 Srovnání stresu, výzev a smysluplnosti práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.7 lze ještě vypožorovat jistou korelaci mezi tím, jak vnímají respondenti svou práci jako výzvu a tím, jak je dané úkoly rozvíjí po osobní stránce. Nadpoloviční většina lidí uvádí, že je zadané úkoly rozvíjí často, velmi často a zhruba v polovině případů. Když si vezmeme příklad z grafu 4.6, vidíme, že pro 40 (63%) lidí byla práce výzvou a v grafu 4.7 je patrné, že celkově pro 37 (58%) lidí jim zároveň dané úkoly pomáhají rozvíjet se po profesionální stránce. Tudíž úkoly, které jsou výzvou, jsou zaměstnanci vřele přijímány.

Graf 4.7 Rozvoj profesionální stránky jednotlivce na základě stanovených úkolů



Zdroj: Vlastní zpracování

Zatím se v předešlých grafech hovořilo o spokojenosti a hrdosti, což zaměstnanci dané firmy převážně jsou. Navzdory tomu se zde nabízí otázka, zda zaměstnanci také ví něco o firmě a jaké jsou jejich povinnosti. Spokojený zaměstnanec je vždy devízou organizace, ale je zde nutné brát ohled i na to, jak je ztotožněn z firemní kulturou, zda zná cíle a hodnoty firmy. V grafu 4.8 je hezky přehledné, že 75% (48) respondentů zná své povinnosti. V druhém řádku grafu 4.8 je zřetelné, že po zaokrouhlení 84% (54) lidí zná cíl své práce. Tento výsledek lze opět podpořit již předcházejícími grafy o smysluplnosti práce zaměstnanců. Jelikož zaměstnanci mají velmi dobrý pohled a znají podstatu a cíl své práce, proto nejspíše také vnímají svou práci jako smysluplnou. Překvapivě se jeví, že po zaokrouhlení 64% (41) lidí tvrdí, že spíše znají cíle a hodnoty firmy samotné. Lze vypožorovat mírnou nejistotu respondentů při této otázce, kde jenom 25% (16) lidí uvedlo, že reálně znají cíle a hodnoty firmy. Tuto nejistotu potvrzuje i zaokrouhlený šestiprocentní podíl respondentů, kteří spíše netuší cíle a hodnoty firmy.

Graf 4.8 Přehled názorů respondentů na povinnosti, cíle a hodnoty

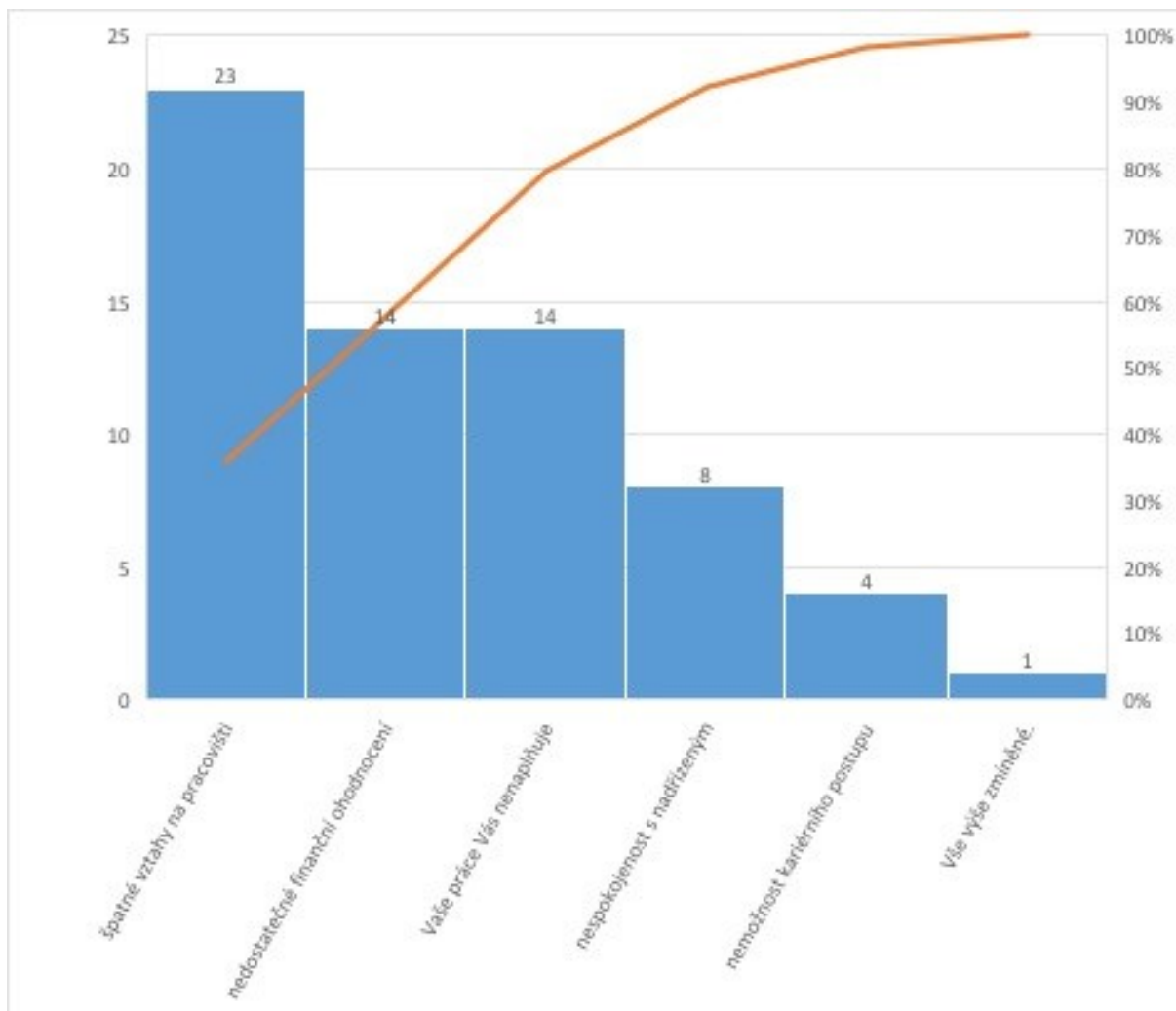


Zdroj: Vlastní zpracování

I přes všeobecnou spokojenost se kladly otázky i na důvody ke změně zaměstnání. A právě vztahy na pracovišti mají značný význam na důvod poohlízet se po jiném zaměstnání. V kapitole Adaptační proces si respondenti vážící pomoci kolegů a nadřízených, což vlastně potvrzuje, že pokud by tyto vztahy byly napjaté, nebo nějak nepříjemné pro generaci Y, s největší pravděpodobností by odešli jinam. Na dělené druhé příčce důvodu ke změně

zaměstnání se nachází nedostatečné finanční ohodnocení a nenaplňující práce. Nutno podotknout, že již z teorie plyne, že generace Y preferuje dobré vztahy na pracovišti s kolegy, a proto se i zde finanční otázky vyskytují až na druhém místě. Pozoruhodné je, že faktor přímý nadřízený hraje důležitou roli v názorech respondentů, jak v průběhu adaptačního procesu, tak se objevuje i v angažovanosti. (viz graf 4.9)

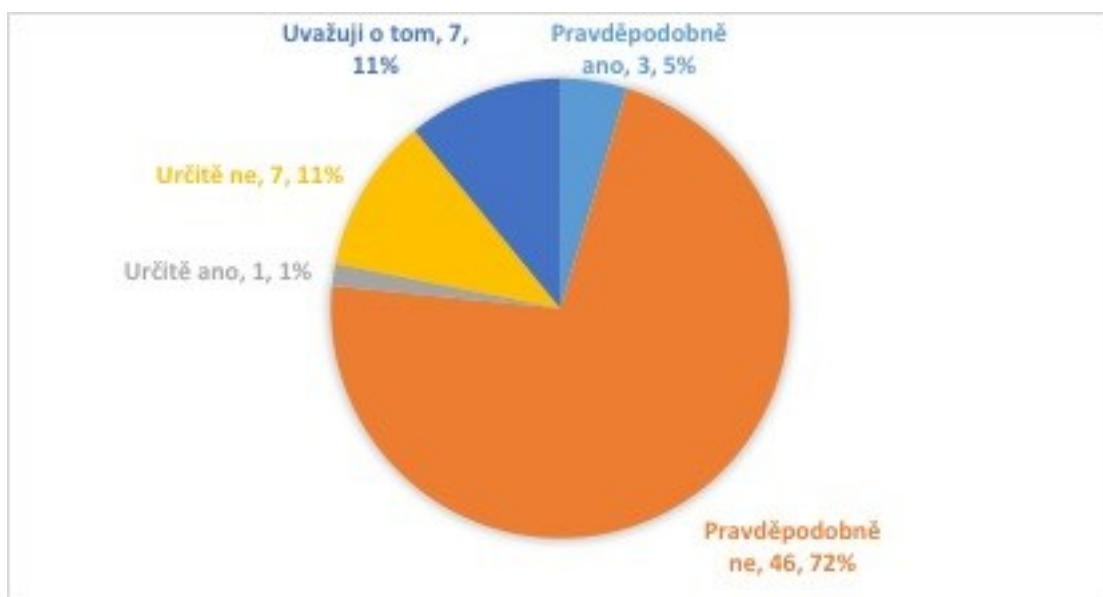
Graf 4.9 Důvody ke změně zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Ovšem z grafu 4.10 vychází uklidňující fakt, že 83% (53) respondentů více či méně jistě neuvažuje o změně práce a zaměstnavatele. Zbytek respondentů (17%, 11), kteří pravděpodobně uvažují o změně zaměstnání, uvedli, že je to z důvodů výše mzdy, smysluplnosti produktu vyráběného firmou a nedostatek prostoru pro osobní rozvoj.

Graf 4.10 Pravděpodobnost hledání zaměstnání mimo danou společnost



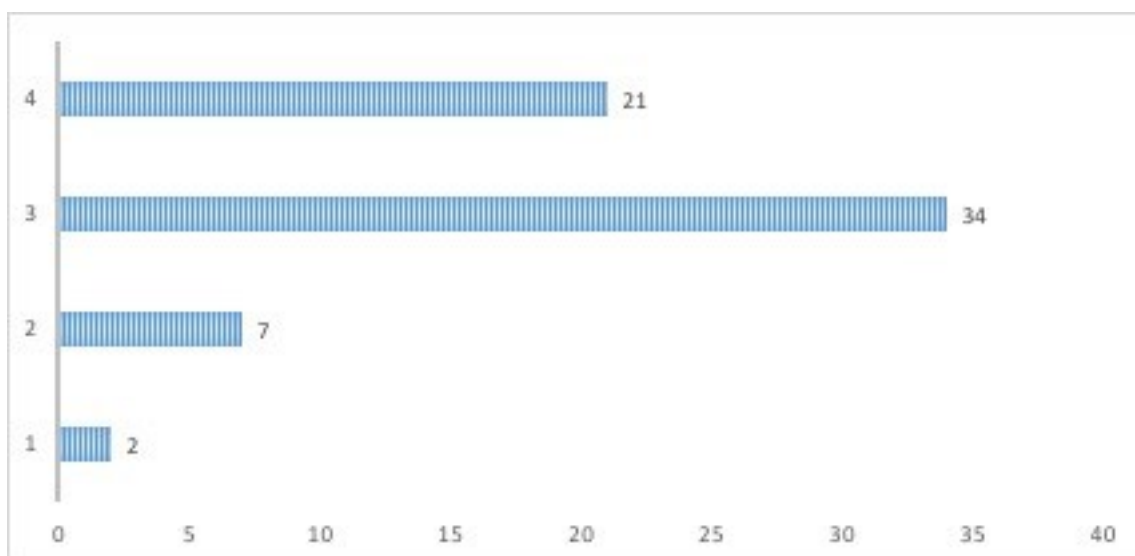
Zdroj: Vlastní zpracování

S ohledem na výše zmíněný faktor nadřízeného je zajímavým faktem, že necelých 58% (37) lidí uvedlo, že ne vždy, tj. někdy, se bere ohled na názor zaměstnance při rozhodování nadřízeného. Přitom zpětná vazba a hodnocení vedoucího a diskuze s ním je pro generace Y významná. Následně po zaokrouhlení 34% (22) respondentů tvrdí, že je jejich názor vždy vyslyšen při rozhodování nadřízeným. Necelých 8% (5) lidí říká, že je jejich názor vyslyšen jen zřídka.

V kontrastu na to si po zaokrouhlení 31% (20) respondentů myslí, že nejsou schopni posoudit své schopnosti v dané společnosti, což může naznačovat nižší míru zpětné vazby od kompetentních osob. Za to si však necelých 61% (39) lidí myslí, že jsou jejich schopnosti využity dobře a necelých 8% (5) si dokonce myslí, že velmi dobře.

Z hlediska názoru na motivační program vyplývá nejčastější názor, že nejsou ani spokojeni, ale ani nespokojeni (3) viz graf 4.11 a to po zaokrouhlení v 53% (34) odpovědí, následován necelým 33% (21) výskytem odpovědí, že jsou spíše spokojeni s motivačním programem (4). Po zaokrouhlení pouhé 3% (2) respondentů jsou zcela nespokojeni (1).

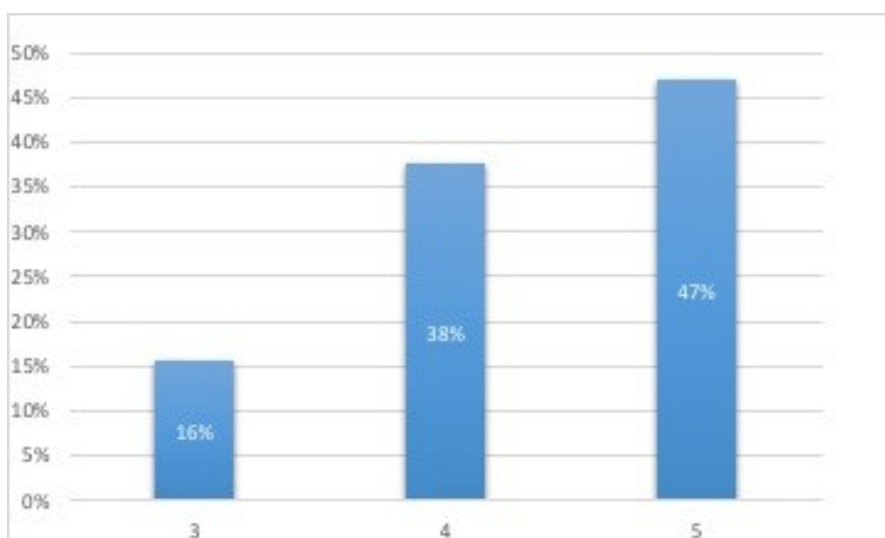
Graf 4.11 Spokojenost s motivačním programem



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 4.12 níže je patrné, že pro drtivou většinu, 47% (30) respondentů, je velmi důležitá (5) rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Opět se potvrzuje předpoklad, vycházející z teoretických znalostí o generaci Y, že chtějí mít smysluplnou práci a jsou ochotni podávat výkony, ale také si žádají prostor pro své koníčky a volný čas mimo práci. Jen 16 % (10) lidí uvedlo, že pracovní a osobní rovnováha není pro ně ani důležitá a ani nedůležitá (3). Lze tedy od toho abstrahovat a vzít v potaz celkový konsenzus, že pro všechny členy generace Y je work-life balance důležitý faktor.

Graf 4.12 Hodnocení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem

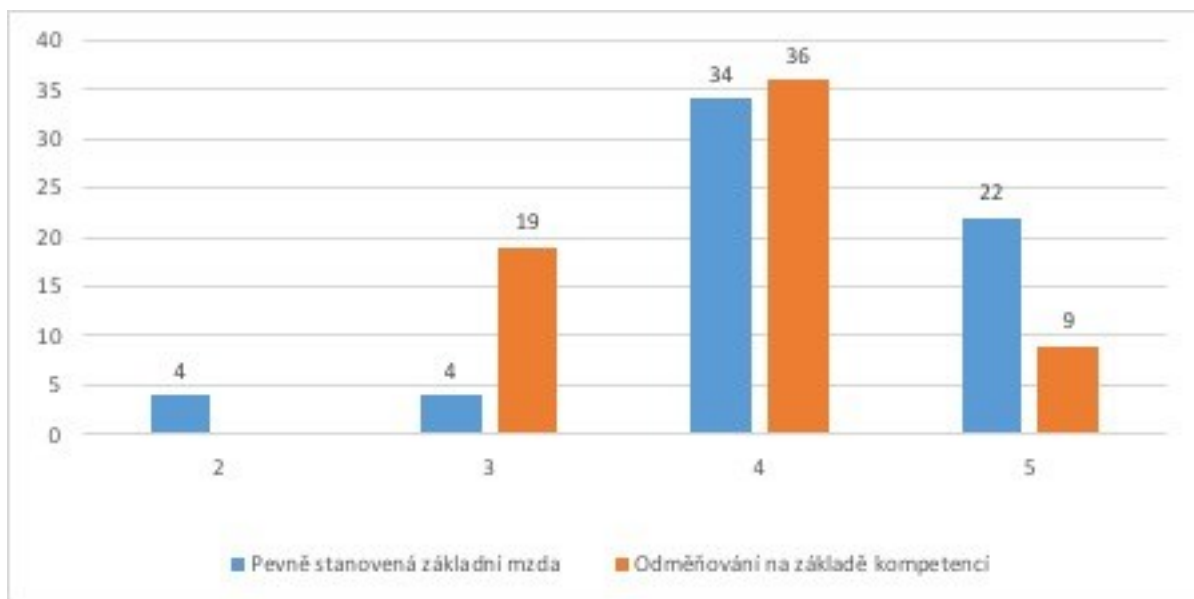


Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.4 Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody

V grafu 4.13 je ukázané, že je pro respondenty velmi důležitá (5) pevně stanovená základní mzda, kterou ohodnotili 22 (34%) preferenčními hlasy, a pro dalších 34 (53%) lidí je to důležitý faktor. Pro minimum lidí je tento faktor nedůležitý. Generace Y volá také po odměňování na základě kompetencí, kde celkem 45 (70%) respondentů označilo tento faktor za důležitý nebo velmi důležitý.

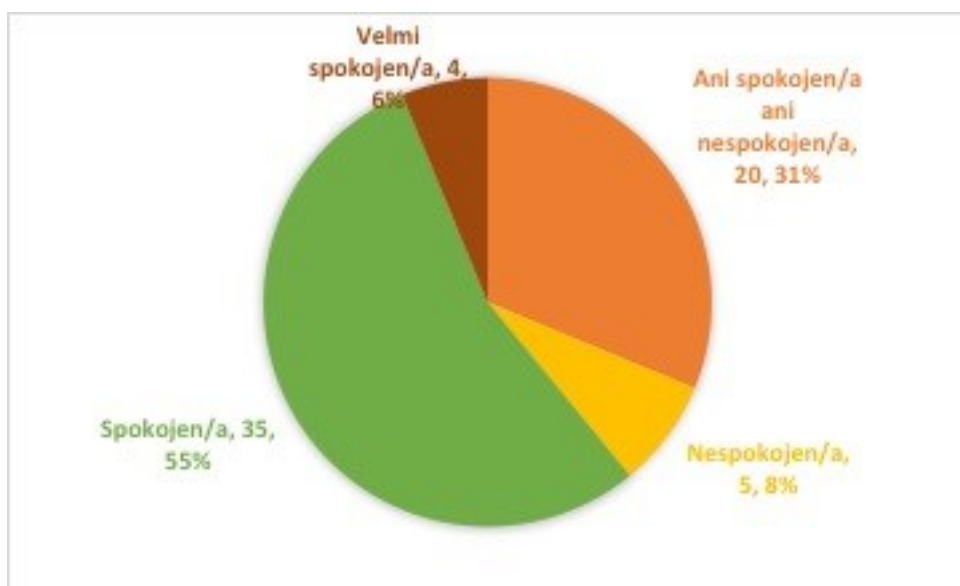
Graf 4.13 Hodnocení odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska zaměstnaneckých výhod uvedli všichni respondenti, že jim byly poskytnuty dostatečné informace se všemi zaměstnaneckými výhodami. A po zaokrouhlení pouhých 9% (6) respondentů tvrdí, že jim byly nedostatečně vysvětleny všechny zaměstnanecké výhody. Ovšem z grafu 4.14 je patrné, že většina respondentů (55%, 35) je spokojena se zaměstnaneckými benefity. Pozoruhodné je, že 31% (20) lidí není ani nespokojeno, ale ani spokojeno. Mezi nejvýznamnější benefity, o které by si respondenti přáli doplnit či obměnit současný zaměstnanecký systém výhod, je neomezený tarif s daty plně hrazený firmou a sick days.

Graf 4.14 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

V současném systému zaměstnaneckých výhod byla nejlépe hodnocena možnost práce z domu (Home office), která byla navíc ohodnocena nejvíce (39, 61%) preferenčními hlasy. Stravenky jsou také velmi důležitým benefitem mající vliv na spokojenost zaměstnanců. Velmi specifický a svým způsobem unikátní benefit masérny na pracovišti není přijímán s takovým nadšením, jako tomu je v případě klasičtějších benefitů, například různé příspěvky, nebo vzdělávání atd.. Dle Tabulky 4.3 spíše budí rozpaky, protože 41 (64%) respondentů uvedlo, že nejsou ani nespokojeni a ani spokojeni s tímto benefitem. Po zaokrouhlení 31 % (20) dotázaných je s tímto benefitem velmi spokojeno nebo spokojeno. Hůře na tom je ještě příspěvek zaměstnavatele v oblasti kultury a sportu, relaxace nebo lázeňských programů, kde je s tímto benefitem velmi nespokojeno nebo nespokojeno po zaokrouhlení 23 % (15) respondentů.

Tabulka 4.3 Úroveň spokojenosti s jednotlivými zaměstnaneckými výhodami

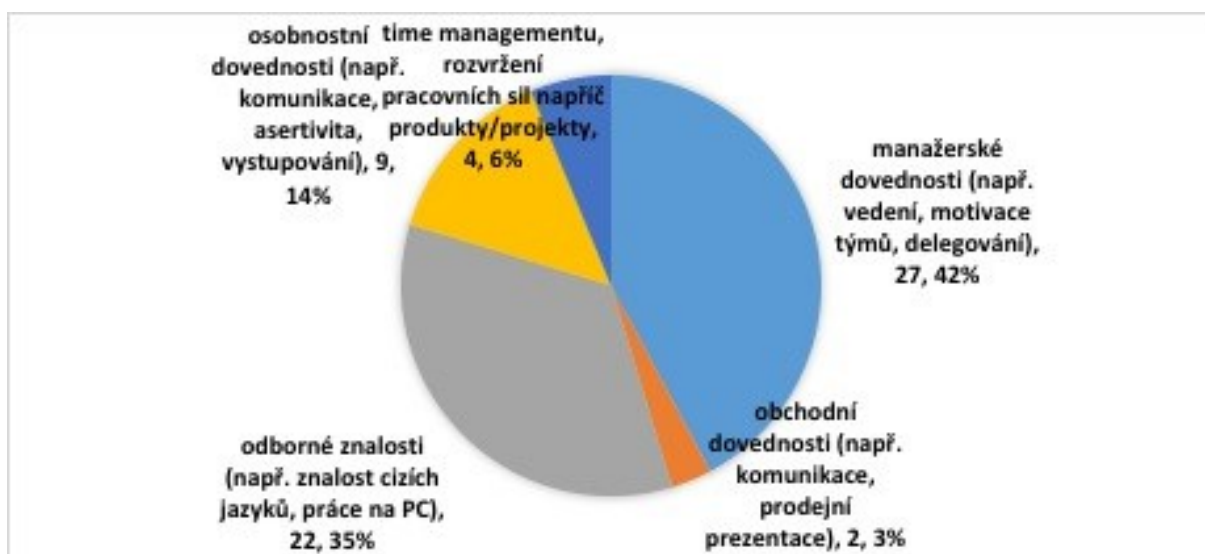
| Faktor | Velmi nespokojen/a | Nespokojen/a | Ani spokojen/a ani nespokojen/a | Spokojen/a | Velmi spokojen/a | Vážený průměr |
|--|--------------------|--------------|---------------------------------|------------|------------------|---------------|
| Práce z domu | 0 | 2 | 2 | 21 | 39 | 4,515625 |
| Stravenky | 0 | 0 | 4 | 30 | 30 | 4,40625 |
| Vzdělávání | 0 | 0 | 20 | 34 | 10 | 3,84375 |
| Zvýhodněné tarify a nákupy pro zaměstnance | 0 | 0 | 22 | 39 | 3 | 3,703125 |
| Příspěvek na životní nebo penzijní pojištění | 0 | 1 | 42 | 17 | 4 | 3,375 |
| Masérna na pracovišti | 3 | 0 | 41 | 14 | 6 | 3,3125 |
| Příspěvek zaměstnavatele v oblasti kultury a sportu, relaxace nebo lázeňských programů | 7 | 8 | 20 | 19 | 10 | 3,265625 |

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.5 Vzdelávání a rozvoj

Respondenti cítí potřebu se nejvíce vzdělávat v manažerských dovednostech (42%, 27). Je to asi způsobeno tím, že generace Y chce kariéře a profesně růst a zároveň chtějí být velmi dobří v tom, co dělají. Jelikož se jedná o IT firmu, není asi překvapivé, že 35% (22) uchazečů by bylo rádo i za větší podporu odborných znalostí. Opět to souvisí s faktem, že generace Y chce být velmi schopná ve svém oboru, chtějí být odborníci na slovo vzatí. Respondenti si velice vážící dobrých vztahů s kolegy a tudíž cítí potřebu (14%, 9) se vzdělávat i v této oblasti osobnostních dovedností. Time management a project management asi není zase tak žádaný (6%, 4) z důvodů různých aplikací, které sledují, jak využíváte svůj čas, a také vám ho pomáhají lépe rozvrhnout. Respondenti se také obvykle necítí ve stresu během pracovního týdne, takže nemají takovou potřebu se v těchto oblastech zdokonalovat. Poněvadž bylo velmi malé množství respondentů (2) z obchodního oddělení, vzdělávání a rozvoj v obchodních dovednostech se umístily až na posledním místě (3%, 2). (viz graf 4.15)

Graf 4.15 Oblasti vzdělávání a rozvoje, na které by měla společnost klást větší důraz

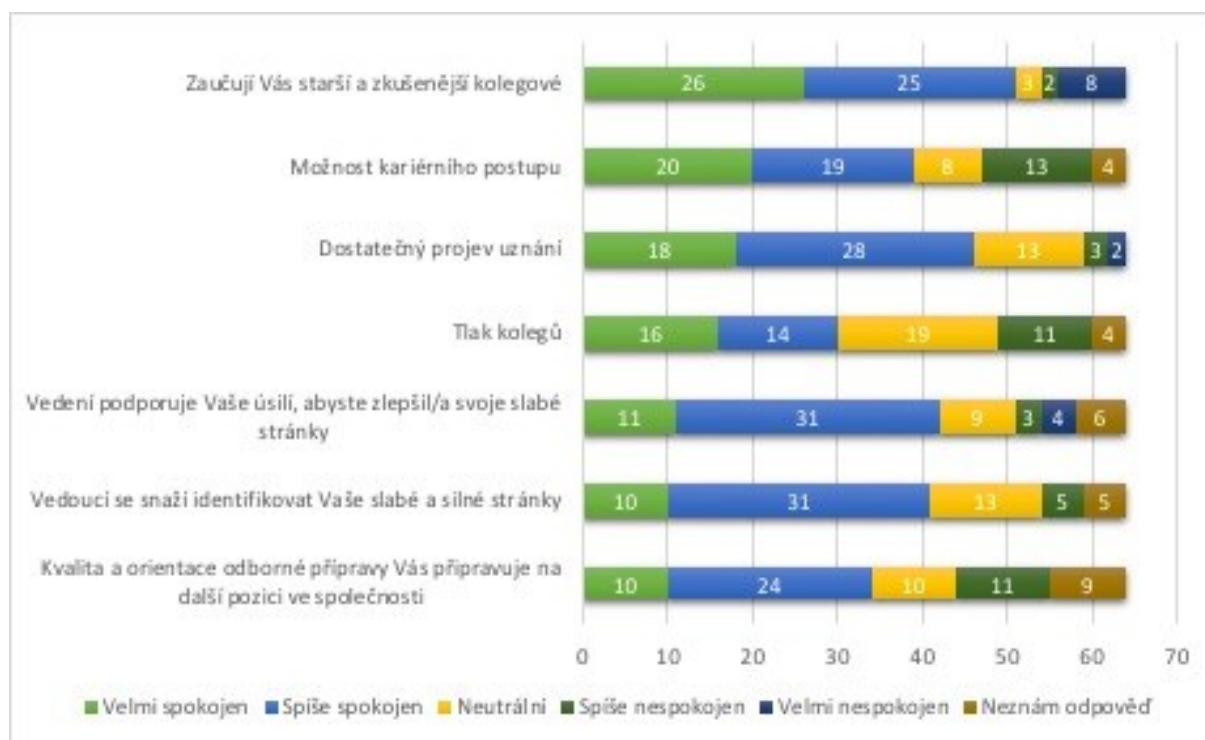


Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově vyslovilo 46 (72%) lidí, že určitě cítí potřebu se zdokonalovat ve svém povolání a 11 (17%) lidí spíše cítí tuto potřebu, tedy drtivá většina prahne po zdokonalování sama sebe. Minimum lidí (7, 11%) tuto potřebu spíše necítí.

Jak byl již výše naznačen fakt, že respondenti chtějí mít dobré vztahy s kolegy, z grafu 4.16 vyplývá, že generace Y dává na rady od zkušených kolegů a jsou s nimi velmi spokojeni (necelých 41%, 26) coby s mentory či kouči. Firma se jeví taktéž jako perspektivní z hlediska kariérního postupu pro zástupce generace Y, kde skoro 61% (39) respondentů je s tímto jevem velmi spokojeno nebo spokojeno. Přímí nadřízení jsou velmi uznáváni a důležití pro respondenty, kde 31 (48%) lidí hlasovalo, že jsou s nimi spokojeni, když se jedná o identifikaci slabých a silných stránek respondentů. Generace Y je obvykle posedlá zpětnou vazbou a v tomto případě lze usuzovat, že se tento jev daří dobře zvládat a poskytovat respondentům zpětnou vazbu v jejich žádané míře.

Graf 4.16 Spokojenost se současným systémem vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud jde o žádanost jazykového vzdělávání, z 39% (25) lidí se vyslovilo, že je tento faktor pro ně velmi důležitý nebo důležitý. Pro 26% (16) respondentů je jazykové vzdělávání zcela nedůležité či nedůležité. Je to možná dané tím, že ve firmě nepracují žádní cizinci a tedy zaměstnanci nemají potřebu komunikovat s interními kolegy v cizím jazyce. Možná je to způsobené i tím, že v IT firmě zřejmě hodně lidí ovládá cizí jazyk, protože programovací a vysoce specifické jazyky či programy bývají většinou v cizím jazyce a nemají podporu češtiny, tedy zaměstnanci nemají potřebu dalšího jazykového vzdělávání, když už dané jazyky ovládají.

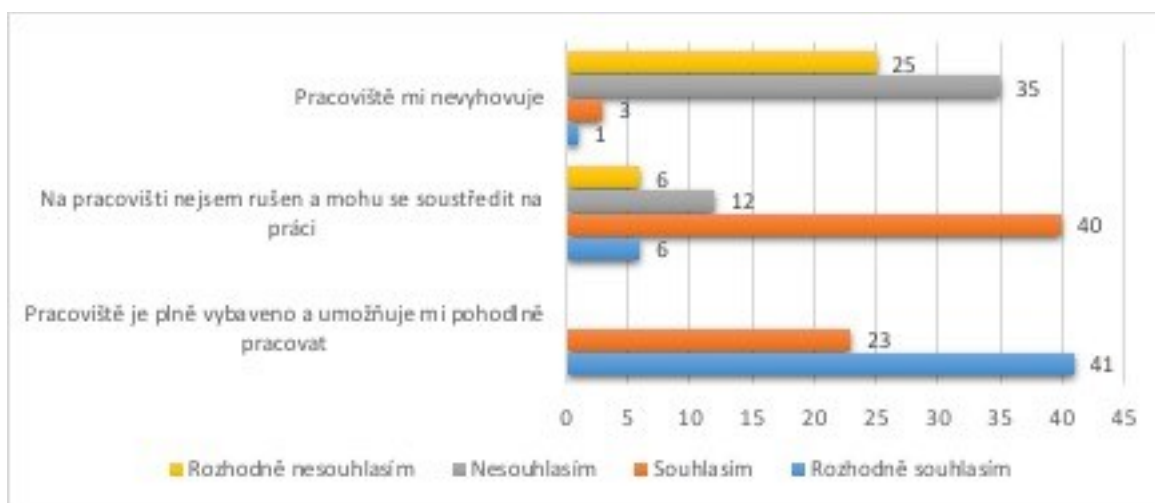
Všichni respondenti mají stejného jmenovatele v počtu školení za rok, kde v rozmezí 1-10 školení ročně bylo 100% odpovědí. Převážná většina, 78% (50), má minimálně 1 až 5 školení do roka. Zbytek, 22% (14), má školení 6 až 10 za rok. Tito respondenti byli převážně z projektové kanceláře (57%, 8), kde je jasná vyšší potřeba různých školení v oblasti projektového řízení.

4.5.6 Pracovní prostředí

Dle grafu 4.17 se prokazuje to, že všichni respondenti jsou s vybavením velmi spokojeni nebo spokojeni a je jím umožněno pohodlně pracovat. Ze všech dotázaných však 19% (12)

uvedlo, že jsou vyrušováni a tím pádem se nemůžou dostatečně soustředit na práci. Převážná většina (63 %, 40) není vyrušována a může se plně věnovat své práci bez jakýchkoliv cizích vyrušení. A zároveň 25 (39 %) respondentů rezolutně odmítá, že by bylo pracoviště v nevyhovujícím stavu.

Graf 4.17 Míra ztotožnění se s jednotlivými výroky, týkající se pracoviště



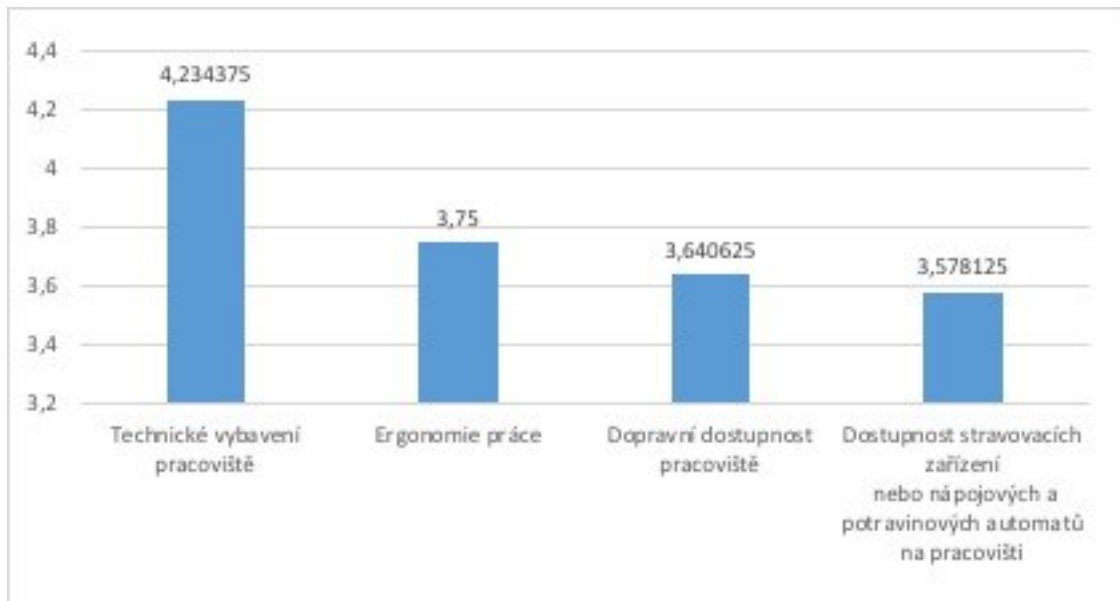
Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti měli volný prostor i pro vlastní vyjádření. Celkem se vyjádřilo k této otázce 15 lidí. Shodně se 27% (4) zastoupením odpovědí byly náměty, že fouká příliš silná klimatizace se studeným vzduchem a dotýcným je pak zima. Tito respondenti většinou odpovídali, že jim pracoviště nevyhovuje. Ten samý případ je i námět dotázaných, jež jsou nespokojeni s nekompetentností určitých zaměstnanců. A opět 27 % (4) odpovědí poukazuje na vyrušování na pracovišti. Tito respondenti by uvítali větší klid v práci. Shodní respondenti odpovídali také na otázku vyrušování na pracovišti negativně (viz graf 4.17). Zbývajících 20% (3) odpovědí volá po chybějící možnosti používání agilních metod.

Poslední otázky dotazníku souvisejí s jednotlivými aspekty pracovního prostředí a jejich vnímanou důležitostí respondenty. Z celkového počtu hlasů a jejich absolutních četností byly spočítány jejich vážené průměry a v grafu 4.18 se ukazují jejich výsledné známky, kde 5 je nejlepší. Nejdůležitějším faktorem pro respondenty je právě technické vybavení pracoviště. Je to dáno zřejmě tím, že se jedná o IT firmu, kde je vysoká náročnost na technické vybavení. Generace Y také přemýšlí o ergonomické stránce v pracovním prostředí a bezpečnosti práce a jejich zdraví při vykonávání práce a proto ergonomie práce získala výslednou známku 3,75. Mezi méně důležité aspekty se řadí dopravní dostupnost s dostupností stravovacích zařízení,

což je způsobeno boomem dovážení obědů a svačin do firem a také rozšířeností dopravních sítí a zlepšení městské hromadné dopravy.

Graf 4.18 Míra důležitosti jednotlivých aspektů v pracovním prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Vyhodnocení výzkumných otázek

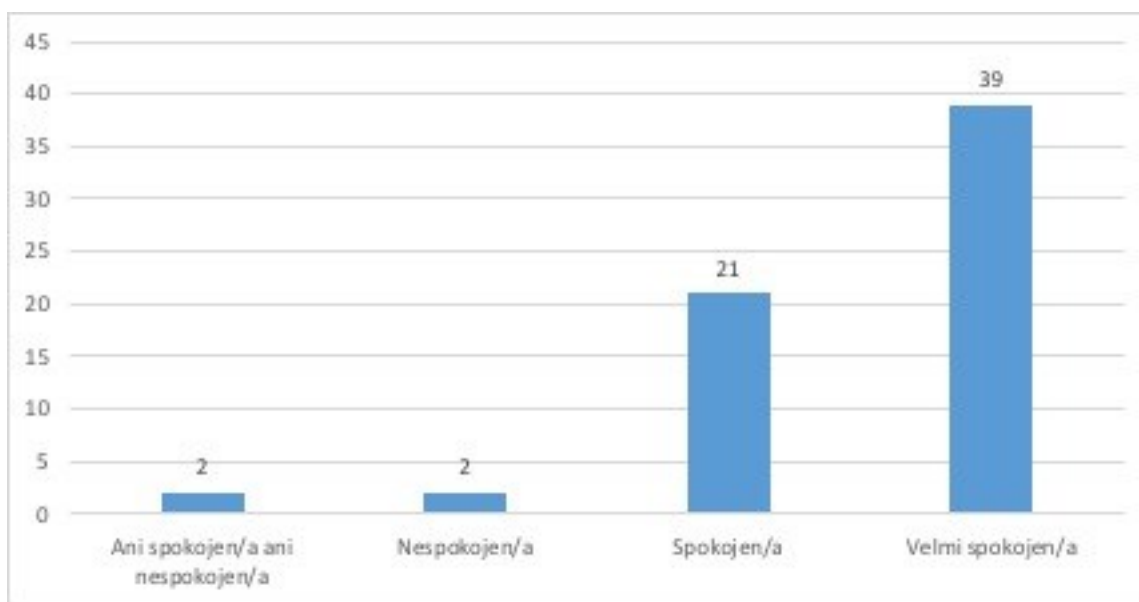
Byly stanoveny dvě otázky v rámci diplomové práce.

První výzkumná otázka:

Lze předpokládat, že nejméně 60% respondentů označí možnost (faktor) *Práce z domova* za nejdůležitější (že jsou s tím velmi spokojeni) v oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod

První výzkumná otázka byla potvrzena. Z grafu 4.19 je evidentní, že respondenti označili možnost velmi spokojen v 39 případech (61 %) z 64 (100 %). Tento výsledek také umocňuje to, že v (po zaokrouhlení) 33 % (21) případů jsou respondenti spokojeni s možností práce z domova. Pouhé 3% po zaokrouhlení (2) jsou s možností Home office nespokojeni.

Graf 4.19 Preference možnosti (faktoru) *Práce z domova*



Zdroj: Vlastní zpracování

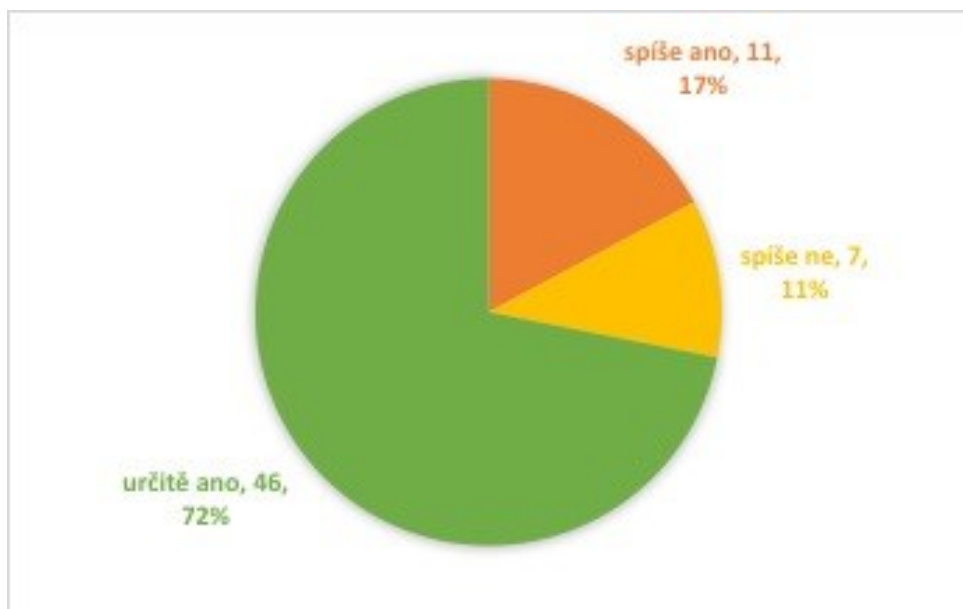
Druhá výzkumná otázka:

Lze předpokládat, že nejméně 60% respondentů bude *pociťovat potřebu se vzdělávat a zdokonalovat v povolání*, které zastávají a označí tuto možnost (faktor) odpovědí určitě ano v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Druhá výzkumná otázka byla také potvrzena. Pomocí grafu 4.20 lze snadno interpretovat, jak značná zelená část výšece grafu jasně ukazuje, že respondenti cítí potřebu se

vzdělávat a zdokonalovat ve svém povolání. Možnost určitě ano označilo 46 lidí (72 %) z 64 (100 %).

Graf 4.20 Preference možnosti (faktoru) *Potřeba se vzdělávat a zdokonalovat ve vykonávaném povolání*



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Shrnutí, návrhy a doporučení

Z momentálního stavu na trhu práce vyplývá, že je dnes nedostatek kvalifikované pracovní síly a tudíž se firmy obvykle předhánějí v atraktivnosti pracovní nabídky. Konkuruje si i výčtem různých zaměstnaneckých výhod, dnů volna a podobně. Snaha nalákat k sobě do organizace kvalifikované pracovníky je více než velká. Proto, s přihlédnutím k výsledkům průzkumu v oblasti pracovních preferencí zástupců generace Y, je možno navrhnout konkrétní společnosti několik aplikovatelných doporučení a návrhů.

Získávání a výběr

Z hlediska získávání pracovníků generace Y je klíčové vyvěsit si pracovní inzeráty na známé internetové portály, jako například Jobs.cz. Společnost by však neměla opomíjet i své vlastní webové stránky a umístit svá volná pracovní místa i tam. Budování image a značky společnosti, spolu s péčí o své zaměstnance, je také důležité, protože reference od známých jsou druhý nejlepší zdroj získávání zaměstnanců v konkrétní společnosti. Generace Y si své zaměstnavatele vybírá podle úspěchů společnosti (podle získaných certifikátů a ocenění), místu výkonu práce (příjemné prostředí) a zda je firma vhodná k nasbírání cenných zkušeností. Kariérní postup je pro tuto generaci také velmi podstatný, tudíž v tomto směru lze doporučit, aby firma prezentovala v inzerátech (a ne jenom tam) něco o sobě a různá tvrzení o svých výkonech a kvalitách vhodně demonstrovala pomocí získaných certifikátů či ocenění od nezávislých agentur či známých poradenských společností. V inzerátech je vhodné uvádět, že společnost aktivně podporuje vzdělávání svých zaměstnanců a umožňuje jim i osobní rozvoj a nasbírání cenných zkušeností.

Adaptační proces

Pro adaptaci zástupců generace Y je neodmyslitelná otevřená komunikace, spolu s možností se kdykoli obrátit na svého přímého nadřízeného nebo na své spolupracovníky. Komunikace mezi kolegy a nadřízenými je tedy velmi podstatný rys, který členové generace Y velmi oceňují a zároveň ho i vyžadují. Je nezbytné s nimi hodně mluvit a aktivně naslouchat jejím problémům. Zástupci generace Y očekávají, že budou mít svého mentora nebo kouče, se kterým budou moci probrat své nápady, problémy a tak. Potřeba zdokonalit se a získávat zpětnou vazbu je evidentní u generace Y.

Angažovanost

Smysluplnost, výzvy v práci a přiměřené stresové situace jsou pojátkem pro angažovaného mileniála. Znalost cíle vlastní práce zaměstnance generace Y, cílů a hodnot společnosti a také obeznámení s pracovními povinnostmi činí generaci Y hrdou na značku svého zaměstnavatele. Mileniální zaměstnanci často volají po úkolech, které mohou rozvíjet jejich profesní stránku, avšak je nutné mít na paměti, že nelibě nesou špatné vztahy na pracovišti. Stejně tak nedostatečná odměna je důvodem ke změně práce. Odměnou se však nemyslí pouze finanční ohodnocení, ale také třeba pochvala za jejich práci. Očekávají tedy adekvátní odměnu za svou dobře odvedenou práci a možnost profesně růst, když se aktivně vzdělávají a pracují na sobě.

Nejdůležitějším kritériem je však pro generaci Y rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Příslušníci generace Y tedy předpokládají, že jim zaměstnavatel bude schopen nabídnout nějaké vhodné řešení na skloubení pracovní a osobní roviny věci. Ovšem je nutné dbát na to, aby si generace Y uvědomila, že nejde pouze o jednostranný akt. Není to jenom zodpovědnost zaměstnavatele, ale i sám zaměstnanec z generace Y se musí zapojit. Společnost již nabízí flexibilní pracovní dobu a home office, přičemž může využít i dalších možností, které rozšíří flexibilitu práce, jako např. zavedení sick days, či job-sharing. Poslední zmíněná možnost znamená, že je pracovník A a pracovník B, kde pracovník A bude například pracovat první tři dny v týdnu a ten druhý zbytek, popřípadě budou oba pracovat zároveň třeba 4 hodiny denně apod. Tato možnost je vhodná pro lidi, kteří si chtějí zachovat svou práci, ale preferují více volného času, pro pracovníky před důchodem, nebo pro matky, které chtějí být častěji s dětmi po mateřské dovolené. Zároveň může docházet k synergickému efektu, kdy oni dva pracovníci, kteří naplňují práci za jednoho dohromady, mohou vymyslet nějaké lepší, či efektivnější řešení. Pro plnou funkčnost tohoto systému je nutné mít dobře vyřešené sdílení prostoru, informací aj., aby oba pracovníci měli stejné informace a byli informováni o krocích toho druhého, nebo pokrocích v daném projektu, na kterém pracují. Klíčová je komunikace a připravenost nadřízených na vedení těchto lidí a také adaptace a osvěta zaměstnanců o této možnosti.

Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody

Pro respondenty je důležitá pevně stanovená základní mzda. Je to pochopitelné, protože pravidelný měsíční příjem dodává jakousi jistotu zaměstnancům. Členové generace Y hodnotí odměňování na základě kompetencí také jako podstatné. I když pevně stanovená mzda je pro

ně nejdůležitější, variabilní složka, odvíjející se od jejich znalostí, vlastností a dovedností, je pro generaci Y také důležitá. Z literatury plyne, že by měli členové generace Y mít možnost ovlivnit svůj plat svým výkonem. Při odměňování na základě kompetencí se však musí myslet na správné objektivní měření a hodnocení pracovního výkonu.

Mezi ústřední zaměstnanecké benefity podle odpovědí respondentů patří možnost práce z domova, stravenky a vzdělávání. Ačkoliv jsou členové generace Y převážně spokojeni se současným systémem zaměstnaneckých výhod, přivítali by pár menších obměn. Zaměstnancům generace Y chybí možnost sick days a neomezený firemní tarif s daty. Sick days či zdravotní volno, chcete-li. Jedná se o poskytnutí volna při menších zdravotních indispozicích pracovníka. Pokud ve firmě není tato možnost, obvykle si zaměstnanci berou dovolenou, nebo přecházejí nemoci, což může vést k větší neefektivitě. Druhý zmíněný benefit ve formě neomezeného tarifu s daty je také nasnadě. Při průzkumu trhu mobilních tarifů se jeví jako nejlepší tarif od společnosti emtčko. Tato společnost nabízí tarif s neomezeným voláním, sms a 1,5 GB dat za 625 Kč měsíčně. Tento tarif by se dal ještě více zlevnit v případě výběru nižšího objemu dat. Existuje zde však i více neveřejných a firemních tarifů na trhu, a také v případě objednání většího množství tarifu se obvykle nabízí speciální nižší cena. Pokud by společnost chtěla objednat tento modelový tarif pro všechny své zaměstnance generace Y, firmu by to měsíčně stálo 48 125 Kč. U mobilního tarifu je třeba zvážit, zda je značná část členů generace Y častěji mimo místo výkonu práce a zda je zde opravdu reálná potřeba a využití. Za zmínku stojí to, že by tím mohla společnost vyhovět generaci Y ve větší flexibilitě a mobilitě, která je pro generaci Y důležitá. Společnost by tedy měla zvážit zahrnutí možnosti sick days a neomezených tarifů do svého programu benefitů, jelikož benefity, o které mají sami zaměstnanci generace Y zájem, mohou zvýšit jejich motivaci a pracovní výkon.

Vzdělávání a rozvoj

Oblast vzdělávání a rozvoje hraje významnou roli v životě mileniálů. Respondenti cítí potřebu se vzdělávat, a to především v manažerských dovednostech. To znamená, že si chtějí osvojit dovednosti jako vedení lidí, motivaci týmů, či delegování. Je také zřejmé, že mileniálové chtějí kariérně růst, proto se zajímají o manažerské dovednosti, které se jim na pomyslném kariérním žebříčku budou jednou hodit. Generace Y zároveň preferuje spolupráci se svými vedoucími, mentory nebo kouči, u nichž kvitují, že je podporují v jejich úsilí a snaží se identifikovat jejich slabé a silné stránky, aby se poté mohli v daných oblastech zdokonalit.

Firma by tedy měla i nadále investovat do rozvoje současných mentorů a koučů, stejně jako do svých zaměstnanců generace Y.

Pracovní prostředí

Technické vybavení pracoviště hraje prim v očích respondentů, následováno ergonomií práce a dopravní dostupností pracoviště. Není divu, že technická vybavenost je tady na prvním místě. Jelikož se jedná o IT firmu, je nutné následovat trendy a novinky v oblasti technologií a vhodně a včas je implementovat na pracoviště generace Y. Ostatně právě technické vybavení pracoviště má vliv na získávání zaměstnanců. I přesto, že mileniálům jejich pracoviště vyhovuje, poskytli pár podnětů ke zlepšení. Za povšimnutí stojí zejména fakt, že mileniálům chybí možnost použití agilních metod. Agilní metody jsou založeny na iterativním a inkrementálním vývoji. Existuje několik přístupů, mezi nejznámější se řadí metoda SCRUM. Agilní metody jsou velmi efektivní pro vývoj softwaru, což je mj. hlavní aktivita firmy. Tyto metody jsou flexibilnější, kvalitnější a lépe předvídatelné, což ve výsledku vede ke spokojenosti zákazníka, kterému se dodá jím objednaný produkt. Agilní metody také posilují zodpovědnost a motivaci jednotlivých členů, stejně tak mívají větší finanční návratnost, protože tvoří pouze to, co klient reálně využije. Tedy opět spokojený zaměstnanec a také zákazník. Při implementaci agilních metod je nutné brát v potaz také legislativní stánku věci, protože během vývoje agilní metodou není obvykle předem znám obsah a finální podoba produktu. Ta se upřesňuje během vývoje. Spolu s legislativou je nutné vyškolit i zaměstnance generace Y konkrétní společnosti.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě primárních a sekundárních dat zhodnotit preference generace Y v pracovním prostředí v konkrétní společnosti a navržení doporučení v jednotlivých oblastech.

V části teoretické byl objasněn pojem generace spolu s generační teorií od autorů Howe a Strauss. Také jsou zde popsány charakteristiky jednotlivých žijících generací s orientací na generaci Y. Generace Y se odlišuje různými rysy, a proto se zde uvádí také srovnání s generací X, která doposud opanovávala pracovní trh ve vedoucích pozicích. Proto je důležité si uvědomit tyto odlišnosti a plně odemknout potenciál generace Y. Generace Y se bude za chvíli podílet na chodu různých ekonomik a celkovém vývoji po celém světě. Společnosti by se měly včas a řádně připravit na generaci Y a měnit zaběhlé postupy, které fungovaly s předchozími generacemi. Generace Y v dohledné době opanuje pracovní trh a zcela změní jeho dosavadní řád. Na konci teoretické části jsou definovány vybrané významné oblasti v řízení lidských zdrojů. Při vypracovávání teoretické části bylo čerpáno z odborné české literatury, stejně tak jako z té cizojazyčné.

Na začátku praktické části je krátce představena konkrétní společnost, jež se stala předmětem průzkumu. Jako metoda průzkumu byla vybrána metoda elektronického dotazníkového šetření. Získaná data z dotazníků byla následně analyzována a pomocí tabulek a grafického aparátu vhodně okomentována. V této části byly také položeny dvě výzkumné otázky, jež byly ověřeny a vyhodnoceny z výsledků dotazníku. Při vyhodnocení výzkumných otázek bylo zjištěno, že generace Y je velmi spokojena s prací z domova, tudíž je pro ně tato možnost velmi podstatná. A také se potvrdil fakt, který plyne i z teorie, že se generace Y chce vzdělávat a zdokonalovat. Na konci praktické části pak byla vytyčena jednotlivá doporučení v daných oblastech, které mohou zlepšit motivaci a výkon pracovníků generace Y v konkrétní společnosti.

Konečné výsledky průzkumu poskytly dobrý obraz o očekáváních respondentů v oblastech získávání a výběru, adaptačního procesu, angažovanosti, zaměstnaneckých výhod, vzdělávání a rozvoje a pracovního prostředí. Na základě výsledků průzkumu plyne, že pro generaci Y jsou nejdůležitější možnosti (faktory) kdykoliv se obrátit na své nadřízené či kolegy, mít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, vzdělávat se především v manažerských dovednostech a mít skvěle technicky vybavené pracoviště.

Jednotlivá doporučení a návrhy se týkají hlavně rozšíření možnosti flexibility práce, zahrnutí možnosti sick days do programu zaměstnaneckých výhod a zvážení objednání neomezených mobilních tarifů s daty pro zaměstnance generace Y.

Seznam použité literatury

a. Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada), 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan; JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

COUPLAND, Douglas. *Generace X: vyprávění pro akcelarovanou kulturu*. Vyd. 1. Praha: Volvox Globator, 1999. ISBN 80-7207-289-7.

DELCAMPO, Robert G. et al. *Managing the multi-generational workforce: from the GI generation to the millennials*. NY: Routledge, 2016. ISBN 978-1-4094-0388-3.

FOLWARCZNÁ, Ivana . *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3067-7.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana . *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 9788024835549.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HOWE, Neil, STRAUSS, William. *The fourth turning: an American prophecy*. 1st trade. New York: Broadway Books, 1997. ISBN 978-076-7900-461.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024724973.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4229-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

MCCRINDLE, Mark. a Emily. WOLFINGER. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press, 2011. ISBN 978-1742230351.

PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.

ROUBÍČEK, Vladimír . *Úvod do demografie*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-43-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

b. Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference

DEVANEY, Sharon A., 2015. *Understanding the Millennial Generation*. *Journal of Financial Service Professionals* [online]. **69**(6), 11-14 [cit. 2018-01-30]. ISSN 15371816. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&an=110556940&scope=site>

KAZDOVÁ, Alena. *Jak přilákat generace Y a Z*. *Moderní řízení*, 6/2016. s. 20-22. ISSN 0026-8720.

KEJHOVÁ, Hana. *Studie Leaders 2020 a rozdíly v digitalizaci mezi evropskými zeměmi*. *Moderní řízení* [online]. 12/2016 [cit. 2017-12-20]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-65553960-studie-leaders-2020-a-rozdily-v-digitalizaci-mezi-evropskymi-zememi>

OLLAPALLY, Anita a Jyotsna BHATNAGAR, 2009. *The Holistic Approach to Diversity Management: HR Implications*. *Indian Journal of Industrial Relations* [online]. **44**(3), 454-472 [cit. 2018-02-12]. ISSN 00195286. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&an=36875572&scope=site>

RÁKOSNÍKOVÁ, Hana. *V řízení lidí by lídři měli respektovat mezigenerační rozdíly*. *Moderní řízení*, 1/2016. s. 55. ISSN 0026-8720.

c. Elektronické dokumenty a ostatní

ABS (various years). *Births, Australia* (Catalogue No. 3301.0) [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://aifs.gov.au/facts-and-figures/births-australia/births-australia-source-data#number>

BOHUTÍNSKÁ, Jana. *Chcete do firmy nalákat mladé zaměstnance? Musíte ji změnit* [online], 2017. In: . [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/chcete-do-firmy-nalakat-mlade-zamestnance-musite-ji-zmenit/>

CONSTANTINE, G. *Tapping Into Generation Y: Nine Ways Community Financial Institutions Can Use Technology to Capture Young Customers*. In: First Data [online]. 2010 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z : https://www.firstdata.com/downloads/thought-leadership/geny_wp.pdf

ČSÚ. *Demografická ročenka České republiky – 2016*. [online]. 2017. [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45948556/13006717.pdf/051ae5ad-a926-476b-8813-d42ca54879ce?version=1.2>

ČSÚ. *Pohyb obyvatelstva v Českých zemích 1785–2016, absolutní údaje*. [online]. 2017. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

DELOITTE. *The 2017 Deloitte Millennial Survey. Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world*. [online]. 2017. [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

EMETÉČKO. *Emtéčko tarify: Kalkulačka*. [online]. 2018 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.emtecko.cz/trz/kalkulacka-zame.html>

HAYS. *Gen Y and the World of Work*. [online]. 2013 [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <http://www.hays.co.uk/geny/index.htm>

HLOUŠEK, Kristián. *Generace X: vystresovaná, idealistická pragmatická*. Marketing & Media. [online]. 23. únor 2009. [cit. 2017-12-27]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-34643240-generace-x-vystresovana-idealisticka-pragmaticka>

HOWE, Neil, STRAUSS, William. *Generational Archetypes*. In: Life Course Associates [online]. 2010 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <http://www.lifecourse.com/about/method/generational-archetypes.html>

HOWE, Neil, STRAUSS, William. *Timing of Generations and Turnings*. In: Life Course Associates [online]. 2010 [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: <http://www.lifecourse.com/about/method/timing-of-generations-and-turnings.html>

HOWE, Neil, STRAUSS, William. *The Generational Constellation*. In: Life Course Associates [online]. 2010 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.lifecourse.com/about/method/the-generational-constellation.html>

HOWE, Neil, STRAUSS, William. *What is a Generation*. In: Life Course Associates [online]. 2010 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.lifecourse.com/about/method/phases.html>

HŘÍBAL, Petr. *Generace X není úplně ztracená*. [online]. 2008. [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <https://eregal.ihned.cz/c1-31438660-generace-neni-uplne-ztracena>

CHUM, Sebastian. *Současné generace X, Y a Z*. Blog.idnes.cz. [online]. 2013. [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://sebastianchum.blog.idnes.cz/c/372981/Soucasne-generace-X-Y-a-Z-kratke-seznameni.html>

KREJČÍ, Denisa, 2017. *Trendům v náboru vládne generace Y* [online]. In: . [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/trendum-v-naboru-vladne-generace-y-id-2979779>

ManpowerGroup. *Mileniálové a kariéra: Vize 2020*. [online]. 2015. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>

OFFICEVIBE. 27 *Statistics about millennials in the workplace*. [online]. 2013. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: http://hs.officevibe.com/hubfs/mini-guides/pdf/statistics-about-millennials.pdf?t=1524494126540&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=29584287&_hsenc=p2ANqtz-9-i6I5wrZVV21dLrdwu7qSMhoF2RhMVrDytYL4qP5vGOL7uLUV6oFe6MlcJRKaGer0aOxf12M4CmqjGIUXuwzZGO0G9g&_hsmi=29584287

REZLEROVÁ, Jaroslava. *Kariera.ihned.cz. Príchod generace Y na trh práce* [online]. 06/2009. [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace%20race-y-na-trh-prace>

TWENGE, J. *Millennials: The Greatest Generation or the Most Narcissistic?*. The Atlantic [online]. 2012 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://www.theatlantic.com/national/archive/2012/05/millennials-the-greatest-generation-or-the-most-narcissistic/256638/>

VÍTOVÁ, Markéta. *Analýza uplatnitelnosti generace Y na současném trhu práce*. Zlín, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

INTERNÍ DOKUMENTY SPOLEČNOSTI

Seznam zkratek


| | |
|-----|--|
| GB | Gigabyte |
| HR | Human resources |
| IT | Information technology |
| ISO | International organization for standardization |
| Kč | Koruna česká |
| SMS | Short message service |

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.04.2018



.....

Lukáš Matzke

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Dotazník

Přílohy

Příloha č.1

3/22/2018

Generace Y

Generace Y

Vážení zaměstnanci,

jsem studentem VŠB-TU, Ekonomické fakulty a zpracovávám diplomovou práci na téma „Zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y“. Cílem dotazníku je získat objektivní data, která budou využita pro návrhy na zlepšení a jiná doporučení.

Celý dotazník je anonymní.

V jednotlivých otázkách vyberte prosím jednu odpověď; u otázek, kde je možné zvolit více odpovědí, je tato skutečnost uvedena.

Předem děkuji za ochotu, spolupráci a čas strávený při vyplňování dotazníku.
Lukáš Matzke

***Povinné pole**

1.

Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Muž
☐ Žena

2.

V jakém oddělení pracujete? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Výrobní oddělení
☐ Výzkum a vývoj
☐ Projektová kancelář
☐ Oddělení generálního ředitele
☐ Personální oddělení
☐ Obchodní oddělení
☐ Marketingové oddělení
☐ Provozní oddělení

3.

Nejvyšší dosažené vzdělání *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ úplné střední všeobecné vzdělání
☐ vyšší odborné vzdělání
☐ vysokoškolské bakalářské vzdělání
☐ vysokoškolské magisterské vzdělání
☐ vysokoškolské doktorské vzdělání
☐ Jiné: _____

Získávání a výběr

Jednotlivé faktory uveďte od nejméně důležitého (1) až po nejvíce důležitý (5), popřípadě pokud žádná z možností nevyhovuje Vaší odpovědi, prosím doplňte svoji odpověď v poli Jiné.

4. **Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve svém aktuálním zaměstnání? ***

Můžete označit více než jednu odpověď.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ úřad práce
- ☐ inzerát na internetovém portálu (například jobs.cz)
- ☐ skrze personální agenturu
- ☐ od známých
- ☐ na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn...)
- ☐ na internetových stránkách podniku
- ☐ inzerát v tiskovinách
- ☐ Jiné: _____

5. **Jak hodnotíte pravdivost informací v inzerátu nabídky práce Vašeho podniku? ***

Označte jen jednu elipsu.

| | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| zcela nepravdivé | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | úplně pravdivé |

6. **Informoval Vás zaměstnavatel o možném kariérním postupu? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano Přeskočte na otázku 7.
- ☐ Ne Přeskočte na otázku 9.

Kariérní postup

7. **Jak hodnotíte pravdivost této informace? Byl nebo je pracovní postup opravdu možný? ***

Označte jen jednu elipsu.

| | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| zcela nepravdivá | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | úplně pravdivá |

8. **Jak je pro Vás možnost kariérního růstu důležitá? ***

Označte jen jednu elipsu.

| | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| zcela nedůležitá | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | velmi důležitá |

Získávání a výběr

9. Co Vás ovlivnilo při výběru svého budoucího zaměstnavatele? *

Můžete označit více než jednu odpověď.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ jméno společnosti a prestiž
- ☐ úspěchy společnosti a reputace
- ☐ místo výkonu práce (dobrá dopravní dostupnost, skvělá poloha, příjemné prostředí...)
- ☐ skvělá příležitost k nasbírání zkušeností
- ☐ Jiné: _____

10. Když jste nastupoval/a do práce, jak dlouho jste plánoval/a, že zůstanete u současného zaměstnavatele? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 1 rok
- ☐ 2 roky
- ☐ 3 roky
- ☐ 4 roky
- ☐ 5 roků
- ☐ 5 a více roků
- ☐ Jiné: _____

Adaptační proces

Jednotlivé faktory uveďte od nejméně důležitého (1) až po nejvíce důležitý (5), popřípadě pokud žádná z možností nevyhovuje Vaší odpovědi, prosím doplňte svoji odpověď v poli Jiné.

11. Otevřená komunikace *

Označte jen jednu elipsu.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| zcela nedůležitá | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | velmi důležitá |

12. Mít svého mentora nebo kouče *

Mentor je zkušenější a starší zaměstnanec, který pomáhá, radí a podporuje. Kouč je člověk, který pomáhá najít řešení pomocí vhodných, návodných a podpůrných otázek, obvykle je to nějaký externista.

Označte jen jednu elipsu.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| zcela nedůležitá | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | velmi důležitá |

13. Mít možnost se kdykoliv obrátit na svého přímého nadřízeného *

Označte jen jednu elipsu.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| zcela nedůležitá | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | velmi důležitá |

14. Mít možnost se kdykoliv obrátit na své kolegy? **Označte jen jednu elipsu.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| zcela nedůležité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | velmi důležité |

15. Využití informačních a komunikačních technologií *

Předávání informací pomocí videí, e-learningu či prezentací.
Označte jen jednu elipsu.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| zcela nedůležité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | velmi důležité |

Angažovanost

Angažovanost je stav, kdy jsou pracovníci stimulováni, motivováni a oddáni k vyššímu pracovnímu úsilí, které se odráží na výsledcích organizace.

16. Jak smysluplná je Vaše práce? **Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Smysluplná
- ☐ Spíše smysluplná
- ☐ Nepříliš smysluplná
- ☐ Vůbec není smysluplná

17. Je pro Vás Vaše práce výzvou? **Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Ano, obrovskou
- ☐ Ano
- ☐ Jak kdy
- ☐ Ne
- ☐ Ne, vůbec

18. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu? **Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Vůbec
- ☐ Nijak zvlášť často
- ☐ Občas
- ☐ Velmi často

19. Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Velmi často
- ☐ Často
- ☐ Zhruba v polovině případů
- ☐ Zřídka
- ☐ Vůbec

20. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, velmi
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Ne, vůbec

21. Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano, velmi
- ☐ Ano
- ☐ Nevím
- ☐ Ne
- ☐ Ne, vůbec

22. Prosím zodpovězte níže uvedené otázky, v každém řádku jednu odpověď. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | Ano | Spíše ano | Nevím | Spíše ne | Ne |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Znáte cíle a hodnoty firmy, kterými se řídí? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Znáte cíl práce, kterou vykonáváte pro firmu? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Znáte Vaše povinnosti? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

23. Co by Vás přimělo ke změně zaměstnání? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ nespokojenost s nadřízeným
- ☐ špatné vztahy na pracovišti
- ☐ nedostatečné finanční ohodnocení
- ☐ nedostatečné ohodnocení mé práce (slovní)
- ☐ nemožnost kariérního postupu
- ☐ Vaše práce Vás nenaplnuje
- ☐ pracovní prostředí
- ☐ Jiné: _____

24. Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo Vaši společnost? **Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Určitě ne *Přeskočte na otázku 26.*
- ☐ Pravděpodobně ne *Přeskočte na otázku 26.*
- ☐ Uvažuji o tom *Přeskočte na otázku 25.*
- ☐ Pravděpodobně ano *Přeskočte na otázku 25.*
- ☐ Určitě ano *Přeskočte na otázku 25.*

Změna zaměstnání

Připomínám, že tento dotazník je plně anonymní a proto buďte prosím upřímní.

25. Uvedte prosím, z jakých hlavních důvodů uvažujete o změně zaměstnavatele?

Angažovanost**26. Zohledňuje nadřazený Váš názor při rozhodování? ****Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Vždy
- ☐ Někdy
- ☐ Zřídka
- ☐ Nikdy

27. Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem organizace, ve které pracujete? **Označte jen jednu elipsu.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Zcela nespokojen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Velice spokojen |

28. Jak jsou Vaše schopnosti využívány ve Vaší společnosti? **Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Velmi dobře
- ☐ Dobře
- ☐ Nedokážu to posoudit
- ☐ Špatně
- ☐ Velmi špatně

29. Rovnováha mezi osobním a pracovním životem (Work-life balance)? *

Označte jen jednu elipsu.

| | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nejméně důležitá | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Velmi důležitá |

Odměňování a zaměstnanecké benefity

30. Pevně stanovená základní mzda *

Označte jen jednu elipsu.

| | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nejméně důležitá | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Velmi důležitá |

31. Odměňování na základě kompetencí *

Kompetence = způsobilost provádět určitou činnost správně a efektivně, soubor či rozsah znalostí, kvalifikace, schopností a dovedností nebo specifická schopnost či dovednost (Zdroj: Slovník cizích slov)

Označte jen jednu elipsu.

| | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nejméně důležitá | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Velmi důležitá |

32. Obdrželi jste dostatečné informace o všech zaměstnaneckých výhodách Vaší společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

33. Byly Vám dostatečně vysvětleny všechny zaměstnanecké výhody? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

34. Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vaše společnost poskytuje všem zaměstnancům? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Velmi spokojen/a

☐ Spokojen/a

☐ Ani spokojen/a ani nespokojen/a

☐ Nespokojen/a

☐ Velmi nespokojen/a

35. Ohodnoťte prosím úroveň Vaší spokojenosti s: **Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

| | Velmi spokojen/a | Spokojen/a | Ani spokojen/a ani nespokojen/a | Nespokojen/a | Velmi nespokojen/a |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Stravenky | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Příspěvek na životní nebo penzijní pojištění | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zvýhodněné tarify a nákupy pro zaměstnance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Příspěvek zaměstnavatele v oblasti kultury a sportu, relaxace nebo lázeňských programů | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Masérna na pracovišti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Práce z domu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vzdělávání | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

36. Jestli máte nějaké návrhy na změny v současném systému zaměstnaneckých výhod, popište je prosím:

Vzdělání a rozvoj**37. Jaké oblasti by firma měla věnovat větší pozornost? ****Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ odborné znalosti (např. znalost cizích jazyků, práce na PC)
- ☐ manažerské dovednosti (např. vedení, motivace týmů, delegování)
- ☐ obchodní dovednosti (např. komunikace, prodejní prezentace)
- ☐ osobnostní dovednosti (např. komunikace, asertivita, vystupování)
- ☐ Jiné: _____

38. Pociťujete sami potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve Vašem povolání? **Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

39. Vyberte z následujících možností: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | Velmi nespokojen | Spíše nespokojen | Spíše spokojen | Velmi spokojen | Neutrální | Neznám odpověď |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Vedoucí se snaží identifikovat Vaše slabé a silné stránky | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kvalita a orientace odborné přípravy Vás připravuje na další pozici ve společnosti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zaučují Vás starší a zkušenější kolegové | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vedení podporuje Vaše úsilí, abyste zlepšil/a svoje slabé stránky | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dostatečný projev uznání | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tlak kolegů | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Možnost kariérního postupu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

40. Podpora jazykového vzdělávání *

Označte jen jednu elipsu.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Nejméně důležitá | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Velmi důležitá |

41. Kolik školení během roku absolvujete? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ žádné
- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ více než 10

Pracovní prostředí**42. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svém pracovišti? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | Rozhodně souhlasím | Souhlasím | Nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi pohodlně pracovat. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Na pracovišti nejsem rušen a mohu se soustředit na práci. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pracoviště mi nevyhovuje. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

43. Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěl/a změnit? Uved'te prosím.

44. **Dopravní dostupnost pracoviště ***

Označte jen jednu elipsu.

| | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nejméně důležité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Velmi důležité |

45. **Technické vybavení pracoviště ***

Označte jen jednu elipsu.

| | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nejméně důležité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Velmi důležité |

46. **Dostupnost stravovacích zařízení nebo nápojových a potravinových automatů na pracovišti ***

Označte jen jednu elipsu.

| | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nejméně důležité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Velmi důležité |

47. **Ergonomie práce ***

Ergonomie je soubor technik, znalostí a prostředků, které mají za úkol přizpůsobit pracoviště fyzickým a duševním potřebám člověka. Velmi souvisí s bezpečností a ochranou zdraví při práci. Označte jen jednu elipsu.

| | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nejméně důležité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Velmi důležité |